



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



PERSONÁLNÍ MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA VYBRANÉ ČINNOSTI

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Zuzana Panenková**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.





PERSONNEL MANAGEMENT FOCUSED ON SELECTED ACTIVITIES

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Zuzana Panenková**

Supervisor: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Panenková**
Osobní číslo: **E11000258**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Personální management zaměřený na vybrané činnosti**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

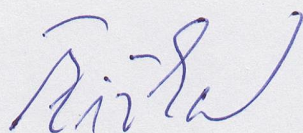
1. Literární rešerše ve zkoumané oblasti.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Prezentace firmy a analýza současného stavu.
4. Zjištění nedostatků a návrhy na zlepšení.
5. Zhodnocení a závěr.



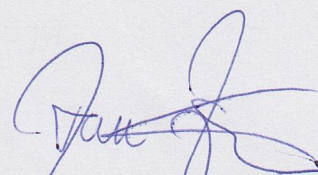
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.
ISBN 80-85424-92-4.
ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11. vyd. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
KAHLE, B. a J. STÝBLO. Praktická personalistika. 2. rozšířené vydání. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9.
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Pavla Součková, MBA
personální ředitelka společnosti Farmet a.s. v České Skalici
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce. Nejprve Ing. Heleně Žukové za její trpělivou spolupráci a především za čas, který mi věnovala v průběhu psaní této práce. A také zastupující vedoucí Ing. Evě Štichhauerové, Ph.D. za její podnětné připomínky a rady.

Dále mé poděkování patří Pavle Součkové, personální ředitelce společnosti Farmet a.s., která mi věnovala svůj čas při konzultacích a poskytla mi potřebné informace k vypracování této diplomové práce.

Také děkuji svému příteli a rodině za jejich velkou podporu po celou dobu mého studia.

Zuzana Panenková

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na jednu z významných personálních činností – hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu. Toto téma je dosti citlivé avšak pro organizaci velmi důležité. Cílem práce je analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v podniku. Hlavním úkolem bylo odhalit nedostatky a navrhnout řešení, která daný systém hodnocení vylepší. První část práce se zabývá teoretickými východisky a mapuje hlavní pojmy týkající se dané problematiky. Druhá polovina práce je věnována výzkumu. Za použití dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou byly odhaleny určité mezery v systému hodnocení. V závěru práce se autorka snaží navrhnout řešení existujících problémů a doporučuje zaměřit se více na jednotlivé fáze hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení zaměstnanců by mohl být kvalitnější a účinnější, pokud budou spokojené obě strany systému.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, hodnocení, kompetence, kompetenční model, metody hodnocení, organizace, personální management, pracovní výkon, systém hodnocení zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Annotation

This diploma thesis focuses on one of the significant HR activities - evaluation of employees and performance. This topic is quite sensitive but very important for the organization. The aim is to analyze the current system of evaluation of employees in the company. The main task was to identify shortcomings and suggest solutions to improve the evaluation system. The first part deals with the theoretical basis and sets out the main concepts related to the issue. The second half is devoted to research. Using questionnaire survey and structured interviews with the personnel manager revealed a number gap in the evaluation system. In conclusion, the author tries to suggest solutions to existing problems and recommends focusing more on individual phases of evaluation staff. System of staff evaluation could be better and more effective if they satisfied both parties of the system.

Key Words

System of staff evaluation, evaluation of employees, evaluation, competency, competency model, appraisal methods, organization, personnel management, performance, human resource management

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
ÚVOD	13
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	15
1.1 Základní pojmy.....	15
1.1.1 Čtyři důležité zdroje podniku.....	15
1.2 Personální management a jeho význam	16
1.3 Personální práce versus Personální řízení.....	17
1.3.1 Vývoj personálního řízení.....	17
1.4 Úkol personálního řízení.....	20
1.5 Personální činnosti.....	21
1.6 Personální strategie a personální politika	25
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
2.1 Definice hodnocení pracovníků	27
2.1.1 Význam hodnocení pracovníků.....	28
2.2 Formy hodnocení	29
2.2.1 Formální hodnocení.....	29
2.2.2 Neformální hodnocení.....	29
2.3 Proces hodnocení pracovníků.....	30
2.3.1 Proč se hodnotí?.....	30
2.3.2 Kritéria hodnocení.....	31
2.4 Organizace hodnocení.....	36
2.4.1 Metody hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu	37
2.4.2 Zpětná vazba.....	39
2.5 Vztah hodnocení k ostatním personálním činnostem.....	40
2.6 Účinnost systému hodnocení.....	41
2.6.1 Chyby systému.....	42
3 PREZENTACE SPOLEČNOSTI FARMET A.S.....	43
3.1 Profil společnosti.....	43
3.1.1 Založení společnosti a.s.	43
3.1.2 Předmět podnikání	44
3.1.3 Historie společnosti	44
3.1.4 Současnost	46
3.1.5 Organizační struktura společnosti	47
3.1.6 Zaměstnanci – současná situace ve firmě	48

4	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ	52
4.1	Systém hodnocení zaměstnanců ve firmě Farmet	52
4.1.1	Hodnocení dělnických pozic	52
4.1.2	Hodnocení THP v podniku	53
	Kompetenční model	53
	Kdo hodnotí	53
	Proces hodnocení	54
	Princip hodnocení	55
4.2	Stanovení hypotéz	57
4.3	Metodika výzkumu	58
4.3.1	Cíl výzkumu	58
4.3.2	Použité metody výzkumu	58
	Rozhovor	59
4.3.3	Účastníci výzkumu	60
4.4	Vyhodnocení metod výzkumu	60
4.4.1	Vyhodnocení rozhovoru	60
4.4.2	Vyhodnocení dotazníkové šetření ve zkoumané firmě	61
4.4.3	Zpracování dat	61
4.4.4	Výsledky dotazníkového šetření	62
4.4.5	Statistická analýza dat	67
4.5	Platnost hypotéz	69
4.5.1	Ověření platnosti hypotéz	69
5	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	73
5.1	Zhodnocení systému	73
5.1.1	Výhody a nevýhody systému	73
5.1.2	Zjištění nedostatků	74
5.2	Návrhy na zlepšení	75
5.2.1	Pravidelnost hodnocení	75
5.2.2	Častější perioda hodnocení	75
5.2.3	Elektronický systém hodnocení	75
5.2.4	Pravidelné školení hodnotitelů	76
5.2.5	Motivační aspekt hodnocení	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80

Seznam zkratek

LZ	Lidské zdroje
MS	Microsoft
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1 - Příklady kritérií pracovního výkonu podle Koubka</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka č. 2 - Historické milníky společnosti Farmet, a.s.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka č. 3 – Hodnoticí škála kompetencí.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka č. 4 – Škála pro celkové hodnocení zaměstnance</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka č. 5 – Návratnost dotazníkového šetření</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka č. 6 – délka pracovního poměru u společnosti Farmet a.s.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka č. 7 – Rozdělení četností – otázka č. 13: Hovoříte se svým nadřízeným o plánech svého dalšího osobního rozvoje?.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka č. 8 - Kruskal-Wallis Test pro 5.otázku a interval délky PP</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka č. 9 - Tukey HSD test na hladině významnosti 95%.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka č. 10 - Vyhodnocení platnosti hypotéz</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka č. 11 – Výhody a nevýhody současného systému</i>	<i>73</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1 – Zdroje organizace a proces řízení</i>	16
<i>Obrázek č. 2 - Propojení personálních činností v organizaci</i>	24
<i>Obrázek č. 3 - Hlavní 3 oblasti hodnocení pracovníka</i>	32
<i>Obrázek č. 4 - Kritéria pracovního výkonu</i>	32
<i>Obrázek č. 5 – Kdo může hodnotit zaměstnance</i>	38
<i>Obrázek č. 6 – Koncept systému hodnocení</i>	40
<i>Obrázek č. 7 - Sídlo společnosti Farmet, a.s. (pohled z výšky)</i>	43
<i>Obrázek č. 8 - Logo společnosti Farmet a.s.</i>	44
<i>Obrázek č. 9 – Vývoj tržeb společnosti Farmet a.s.</i>	49
<i>Obrázek č. 10– Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Farmet a.s. (1996-2013)</i>	49
<i>Obrázek č. 11 - Zaměstnanci společnosti podle pohlaví</i>	50
<i>Obrázek č. 12 – Struktura počtu zaměstnanců</i>	50
<i>Obrázek č. 13 – Věková struktura zaměstnanců společnosti Farmet a.s.</i>	51
<i>Obrázek č. 14 – Hodnocení měkkých kompetencí (kompetenční model)</i>	54
<i>Obrázek č. 15 – Výstřižek záznamu údajů z vyplněných dotazníků v MS Excel</i>	61
<i>Obrázek č. 16 – Struktura respondentů podle pohlaví</i>	62
<i>Obrázek č. 17 – Jste spokojen/a se svou náplní práce?</i>	63
<i>Obrázek č. 18 - Jste spokojen/a s aktuálním systémem hodnocení, který je v současné době nastaven?</i>	63
<i>Obrázek č. 19 - Jste dostatečně informován/a o výsledcích svého hodnocení</i>	64
<i>Obrázek č. 20 - Máte možnost vyjádřit se k výsledkům svého hodnocení?</i>	64
<i>Obrázek č. 21 - Pokud jste na otázku č. 11 odpověděl/a „ano“, máte možnost se svým nadřízeným projednat konkrétní faktory, které by mohly kladně ovlivnit váš budoucí pracovní výkon?</i>	65
<i>Obrázek č. 22 - Je podle vašeho názoru hodnocení zaměstnanců užitečné?</i>	65
<i>Obrázek č. 23 - Který z uvedených faktorů je pro Vás největším motivujícím prvkem ve snaze dosahovat lepších pracovních výsledků?</i>	66
<i>Obrázek č. 24 - Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace a dalšího vzdělávání?</i>	66
<i>Obrázek č. 25 – Krabicový box – homogenita skupin</i>	71

Úvod

Všechny organizace jsou pod neustálým tlakem, protože se snaží být na trhu jedničkou. Musí se neustále vyvíjet a přicházet s novými nápady. Jak je známo bez lidí, které zaměstnává, toho nemůže dosáhnout. Lidé jsou tím, kdo firmu žene kupředu. A právě v době kdy, jsou okolnostmi nuceny k vyšší produktivitě, je nutné, aby se svými zaměstnanci zabývali nejen jako zdrojem práce, ale jako živou součástí fungujícího systému. Výkonnost organizace je přímo-úměrně závislá na výkonech jejích zaměstnanců^[1]. Proto je důležité při řízení lidských zdrojů soustředit se na tu část řízení, která organizaci pomáhá pracovní výkon zaměstnanců zvyšovat.

V tomto případě má autorka na mysli personální management a jeho aktivity, které ať přímo či nepřímo vyšší výkonnosti a loajálnosti pracovníků napomáhá. Jak z názvu vyplývá, diplomová práce se zaměřuje na jednu z personálních činností, která se zabývá řízením pracovního výkonu v podniku prostřednictvím tzv. hodnocení zaměstnanců.

Toto téma bývá mezi manažery i zaměstnanci velmi diskutováno a názory na realizaci hodnocení jsou velmi rozporuplné. Někteří hodnocení vítají jako ideální nástroj pro získání zpětné vazby na pracovní výkon, ale pro neopominutelné procento se jedná o činnost, která v nich vyvolává strach. Personalisté hrají v tomto případě nezanedbatelnou roli při nastavení procesu hodnocení v podniku. Nejenže se starají o přípravu celého procesu, ale zároveň se snaží přesvědčit všechny účastníky, že výsledky hodnocení jsou ku prospěchu všech – jak zaměstnanců, tak i celé organizace.²

Na tom je založen princip zlepšování pracovního výkonu. Je velmi důležité si uvědomit dvě věci: v žádném případě se nejedná o nějakou šikanu ze strany zaměstnavatele, a už vůbec není k užitku si tento proces představovat jako další nedůležitou administrativní práci, která je na liniové vedoucí naložena. Tyto předsudky právě vedou k tomu, že lidé hodnocení berou jako nutné zlo a řeknou si, že ho prostě nějak přetrpí. Nevidí už ale zatím příležitost, jak se lze společně na pracovní výkon podívat a navrhnout případně možnosti vedoucí k jeho zlepšení.

¹ Scott-Lennon, Frank. Hodnocení: Podněty a zásady pro hodnocení osob a řízení a řízení výkonnosti na pracovišti / Frank Scott-Lennon; [z britského originálu Appraisals pocketbook přeložil Jiří Foltýn]. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. (Management do kapsy; 12) ISBN 978-807367-216-4

²TREXIMA, spol. s r.o. [online] [cit. 2013-11-30] Dostupné z: <<http://www.trexima.cz/hr/obavane-hodnoceni-zamestnancu>>

Na hodnocení není závislý jen samotný výkon zaměstnance či organizace. Na výsledcích jsou závislé i další personální činnosti. Z toho důvodu je podstatné vytvořit správný systém hodnocení a určit ta pravá měřítka.

Vzhledem k jeho vazbám na ostatní činnosti autorka považuje hodnocení zaměstnanců za jednu z nejdůležitějších částí personálního managementu. Proto cílem této diplomové práce je analýza současného systému hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu ve společnosti konzultanta. Na základě výzkumu se pokusí odhalit případné nedostatky systému a navrhnout možná řešení a zlepšení.

Práce je rozdělena do několika kapitol. Pro přehlednost a uvedení do problematiky je věnována pozornost především vymezení základních pojmů týkajících se zkoumané problematiky. První kapitoly se zmiňují o personálním managementu jako takovém a o jeho roli, kterou hraje v rámci celopodnikové strategie. Poté je zmapována vybraná personální činnost, kterou je hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Práce se snaží odpovědět na otázky o jeho významu, metodách a existujících formách hodnocení.

Druhá část práce je věnována praktickému výzkumu ve společnosti Farmet a.s. Výzkum je proveden na základě literární rešerše, rozhovoru s personální ředitelkou, dotazníkového šetření a poznatků z firemní dokumentace. Dané údaje jsou vyhodnoceny a zachyceny graficky. Pro objevené slabiny systému hodnocení jsou navržena řešení a následně doporučeny konkrétní možnosti zkvalitnění procesu.

V rámci výzkumu byla provedena rešerše sekundárních zdrojů. O dané problematice píše v odborné literatuře mnoho autorů. Co se týká personálního managementu stojí za zmínku zejména: Armstrong (1999, 2010), Koubek (1995, 2000), Kociánová (2010), Bláha (2005), Dvořáková (2007), či Duda (2008), Milkovich a Boudreau (1993). Publikací o hodnocení zaměstnanců či metodách hodnocení se v knižním světě vyskytuje také velké množství. Mezi zajímavé české monografie lze zařadit např. Hroník (2007), Kolman (2004), Stýblo (1994), Wágnerová (2008), z cizojazyčné literatury lze uvést Dale (2007) či Artur (2010) Becker a Huselid (2001).

1 Personální management

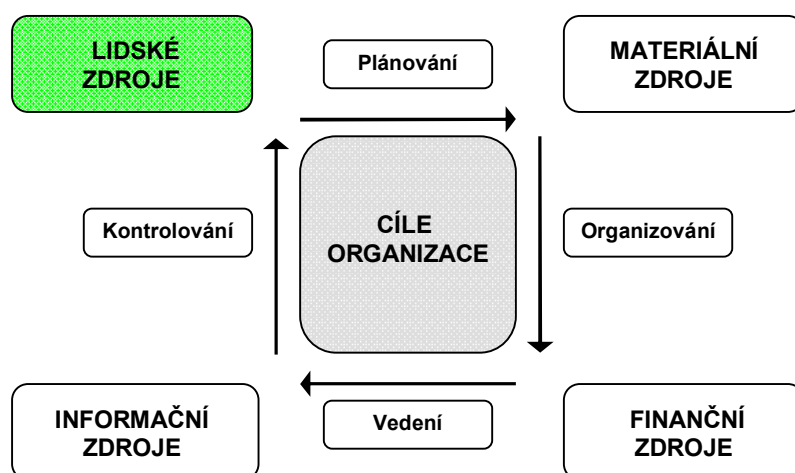
Kapitola se zaměřuje na teoretický úvod do problematiky personální oblasti. První podkapitoly vymezují základní pojmy týkající se personálního managementu. Je zde popsána hlavní úloha personální práce a představeny jsou i vývojové etapy.

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Čtyři důležité zdroje podniku

Každá společnost je řízena tak, aby dosáhla svých cílů – byla výkonná, konkurenceschopná, zároveň aby dosahovala prosperity, maximalizovala svůj zisk, a dále se rozvíjela. Proto podnik (nejen podle Koubka, 2006) ke své existenci potřebuje čtyři veledůležité zdroje, které jsou označovány za základní předpoklad fungování kterékoliv organizace. Jedná se o zdroje **materiální**, které jsou v podniku zastoupeny stroji, materiálem, energií či dalším zařízením, které je potřebné k provozu. Neméně důležitým zdrojem jsou **finance**, které představují pro firmu peníze – disponibilní kapitál. Třetím pro firmu zásadním zdrojem jsou **informace**. Bez informací se podnik nemůže rozvíjet - stále potřebuje nová a nová data o konkurenci, o prodejích a tržbách, i o trhu samotném, aby mohl stanovit vlastní podnikovou strategii. Posledním a nejcennějším zdrojem podniku vůbec jsou lidé. **Lidské zdroje**³ mají zásadní význam pro existenci organizace. Koubek (2006) pomocí schéma naznačuje jejich nadřazené postavení v procesu řízení.

³ Dle Palána (Academia, 2002) se pojmem *lidské zdroje* (dále LZ) rozumí člověk, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou pro organizaci vykonává na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje nepředstavují jen pracovní sílu.



Obrázek č. 1 – Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: zpracované podle Koubka (2006, s. 13)

LZ uvádějí do pohybu ostatní zdroje, kterými firma disponuje, a determinují jejich využití. Tím, že firma ustavičně shromažďuje, propojuje a využívá tyto čtyři zdroje, plní klíčové poslání managementu organizace. Ta část podnikového řízení (vedení) zaměřující se na lidské zdroje se nazývá personální management.⁴

1.2 Personální management a jeho význam

„Personální management se zabývá vším, co se týká lidí v organizaci.“⁵ Armstrong (1999) tvrdí, že „podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.“⁶ I Palán (2002) uvádí, že personální řízení je specifickou činností, „...,,jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí.“⁷ Tedy, aby bylo utvářeno a udržováno takové prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje optimálně využívány, a aby bylo možné efektivně plnit cíle podniku.

Podobně je význam popsán v publikaci od H. T. Grahama a R. Bennetta, kteří píší, že personální management je tou částí managementu, která se zabývá lidmi v práci a jejich vztahy uvnitř podniku. Jejím cílem je dávat dohromady muže a ženy, z nichž je organizace složena, a brát ohled na blaho a prospěch jednotlivců i pracovních skupin, a současně jim

⁴ Koubek (2007, s. 13)

⁵ Weather a Davis, (1992, s. 32)

⁶ Armstrong (1999, s.)

⁷ Palán (2007, s. 56)

umožňovat, aby co nejlépe přispívali k úspěchům organizace.⁸ Stejně Kociánová (2011) považuje personální management za specifickou oblast činností orientovaných na člověka v organizaci, kterou zajišťují odborníci či personalisté.⁹

V úplně jiném kontextu je tímto termínem označován kolektiv pracovníků (manažerů), kteří se profesionálně zabývají řízením lidských zdrojů.¹⁰

1.3 Personální práce versus Personální řízení

V souvislosti s personálním řízením se lze v odborné literatuře setkat s několika vzájemně si podobnými pojmy, které se v praxi opakovaně zaměňují. Ve své hlubší teoretické podstatě jsou však dvojího významu. Jedná se o tato slovní spojení: personální práce, personalistika, personální administrativa, personální management a řízení lidských zdrojů.

První dva termíny personální práce a personalistika se považují za synonyma a používají se jako nejobecnější označení pro oblast řízení a vedení lidí v organizaci. Koubek (2006) definuje personální práci jako „...tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.“ Jeho získáváním, formováním, fungováním, využíváním a jeho organizováním. Personalistika propojuje činnost člověka, jeho výsledky vlastní práce, pracovní schopnosti a jeho chování. Zabývá se jeho vztahem k vykonávané práci, k organizaci a jeho kolegům, i k osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká. Dbá o jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a personální a sociální rozvoj.¹¹

Další pojmy označují vývojové fáze personální práce a odlišný přístup k ní a jejímu postavení v hierarchii řízení organizace. Jejich přehled uvádí následující podkapitola.

1.3.1 Vývoj personálního řízení

Personální management se stále vyvíjí. Samotný vývoj personálního řízení však není kontinuálně ani geograficky stejný. Je úzce spojeno s prostředím, ve kterém je realizováno. Na základě vlivů uvnitř i vně organizace se dané personální řízení přetváří do určité vlastní

⁸ Bennet, Graham (2000, s. 34)

⁹ Kociánová (2011, s. 9)

¹⁰ Palán (2002, s. 186)

¹¹ Koubek (2006, s. 14)

specifické podoby a dále se rozvíjí. Historicky se personální řízení odvíjí od sociálních a ekonomických podmínek konkrétního časového období a současných potřeb zájmových skupin organizace. Proto se lze i v současné době setkat s odlišnou úrovní personálního řízení, jak v jednotlivých organizacích, tak na různých místech po celém světě.¹²

Na základě odborné literatury lze vývoj personálního řízení rozdělit rámcově do tří až pěti etap, respektive koncepcí.¹³ Ve své podstatě představují odlišný přístup k výkonu personální práce a jejímu postavení v hierarchii řízení organizace. Vzhledem k tomu, jak se postupně měnilo postavení lidí ve výrobním procesu, změnil se i přístup k jejich řízení v organizaci.

Počátky personálního řízení lze spatřit již v druhé polovině 19. století v době průmyslové revoluce až do 20. let století dvacátého.¹⁴ Tehdy se poprvé objevuje personální práce v podobě *péče o zaměstnance*. Jejím úkolem bylo řešení sociálních problémů dělnické vrstvy pracující v průmyslových továrnách. Jak uvádí Lejsková (2007) „*Jednalo se především o pokusy zlepšit pracovní podmínky*“. Technologický pokrok s sebou společnosti přinesl i rozvoj odborových hnutí a novou legislativu. Vlastníci továren byli nuceni reagovat na špatné pracovní podmínky a začali se starat o osobní zájmy svých zaměstnanců. Byly zřizovány první kantýny.¹⁵

Historicky nejstarším pojetím personální práce (od 30. let 20. století) byla správa a evidence pracovníků – *personální administrativa*. V té podobě byla personalistika chápána spíše jako služba vyplývající z legislativy. Nepodílela se významně na chodu organizace. Zastávala pouze podpůrnou administrativní funkci managementu. Jejím úkolem bylo pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací, které se týkají zaměstnanců. Tato koncepce přisuzovala personalistice pasivní roli.

Další vývojovou etapou se stalo ve 40. až 70. letech opravdové *personální řízení*. Se vzrůstajícím významem lidí a jejich pracovního výkonu se rozrostl i objem poskytovaných

¹² Kociánová 2010

¹³ Armstrong (1999) jednotlivé etapy vývoje personální práce dále dělí na fáze (růstu, zralosti, atp.). V jeho novější publikaci z roku 2007 se zabývá modely personálního řízení a školami, které vývoj řízení lidských zdrojů ovlivnili. Velmi detailně tento vývoj zpracoval docent Vojtovič (2008), který tyto koncepce smyslně v kontextu dějin a hospodářských změn identifikoval.

¹⁴ Armstrong (1999) tvrdí, že se první pracovníci zabývající sociální péčí objevili během první světové války v továrnách na výrobu munice, kdy se začalo pomáhat dělníkům se zajištěním lékařské péče, ubytováním, i se základním vzděláním.

¹⁵ Lejsková (2007, str. 8)

služeb personálních pracovníků, které napomáhaly managementu organizace. Utvářela se personální oddělení, která měla na starosti plánování pracovních sil, péči o zaměstnance a jejich kvalifikační rozvoj. Personální řízení se stalo součástí řízení organizace, stále se však nacházelo na operativní úrovni.

Od 80. let 20. století se rozvíjí tzv. **řízení lidských zdrojů**¹⁶. Představuje nejmodernější přístup k personální práci, která se stává jednoznačně součástí vedení organizace (Koubek, 2006). Toto nové pojetí řízení lidí v organizaci vychází z představ o lidských zdrojích. Systém personálního řízení v této podobě je více rozsáhlý, složitější a velmi náročný.¹⁷ Stále více personální práce přechází na vedoucí všech úrovní, jelikož mají k jednotlivým podřízeným blíže než pracovníci personálního oddělení. Personální útvary plní převážně organizační, kontrolní a poradenskou funkci.

Mezi základní znaky odlišující řízení lidských zdrojů od personálního managementu patří:

- Strategický přístup k personální práci a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personálního řízení.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, hodnoty lidí, legislativu, ekonomické podmínky,...).
- Personální práce se stává součástí každodenní práce všech manažerů.
- Úzké propojení se strategickými plány společnosti.
- Řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí strategického řízení organizace.
- Orientace na personální a sociální rozvoj zaměstnanců (na kvalitu pracovního života a spokojenost)
- Motivování zaměstnanců možností podílet se na řízení.
- Zaměření na soudržnost pracovníků s organizací.¹⁸

Dvořáková (2007) i Lejsková (2007) uvádí jako další fázi vývoje **řízení tzv. lidského kapitálu** či **kapitálu intelektuálního**, které se rozvíjí od devadesátých let. Palán (2002) definuje lidský kapitál jako zásobu znalostí a dovedností, které jsou ztělesněny v pracovní síle, tedy v lidech.¹⁹ **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Velké podniky mění svůj pohled na

¹⁶ Tato koncepce byla původně rozvinuta na amerických univerzitách. Na jejichž základě se velké korporace snažily vyrovnávat s tlaky a výzvami konkurenčního prostředí na trhu, tím že budou promyšleně nakládat s lidskými zdroji.

¹⁷ Kociánová (2012), Dvořáková (2007)

¹⁸ Koubek (2006, str. 16)

¹⁹ Palán (2002, s. 112)

lidské zdroje, vnímají své zaměstnance jako jedinečný zdroj budoucích hodnot. Díky znalostem a zkušenostem těchto pracovníků jsou vytvářeny nové inovace, které pomáhají společnosti unikátně odlišit své produkty a služby od konkurence na trhu. Proto jsou hledány nové přístupy k tomu jak zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k práci.²⁰

Všechny výše uvedené podoby personálního managementu²¹ – personální administrativa, personální řízení, i řízení lidských zdrojů – se v dnešní době různě prosazují, ačkoli jsou vývojově spojeny s časově jiným obdobím. Jejich uplatňování v praxi je závislé zejména na postavení, které v řízení podniku personální management zaujímá. S personální administrativou se lze setkat spíše v takových společnostech, které význam personální práce podceňují. Naopak řízení lidských zdrojů se objevuje v takových organizacích, jejichž strategie obsahují promyšlený přístup k řízení lidí, kde znají jejich hodnotu a věří, že člověk ať individuálně či kolektivně přispívá k dosažení jejich cílů.

1.4 Úkol personálního řízení

Personalisté v rámci podniku plní celou řadu úkolů. Hlavním úkolem personálního managementu je zajišťovat hladký a bezproblémový chod firmy. Podle Koubka se dají hlavní úkoly personálního managementu rozdělit do čtyř oblastí (Koubek, 2006):

- vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, pracovními místy a pracovníky tak, aby jejich schopnosti odpovídaly zařazenému pracovnímu místu, tzn. snažit se jeho schopnosti neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovních míst;
- optimálně využívat pracovní sílu v organizaci, tzn. plně využívat fond pracovní doby a maximálně využívat pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků;
- formovat efektivně tým a styl vedení lidí a budovat zdravé mezilidské vztahy v podniku;
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků – rozvoj jejich schopností, vlastností, osobnosti a pracovní kariéry tak, aby došlo nejen ke sblížení či

²⁰ Dvořáková (2007, s. 9)

²¹ V rámci diplomové práce budou zaměňovány stejně jako v praxi pojmy personální management s řízením lidských vztahů bez ohledu na jejich vývojovou etapu.

ztotožnění individuálních a podnikových zájmů, ale i k uspokojování a rozvíjení potřeb pracovníků, a zároveň k vytváření příznivých pracovních podmínek.²²

Tyto úkoly personálního managementu jsou zajišťovány pomocí tzv. personálních činností. Jejich počet se odvíjí od počtu daných úkolů a podúkolů, proto jich existuje celá řada. Konkrétní činnosti jsou uvedeny v následující kapitole.

1.5 Personální činnosti

V odborné literatuře se lze setkat s různými výčty těchto aktivit napomáhajících plnění hlavních cílů řízení lidských zdrojů a podniku jako takového. Personální činnosti²³ představují výkonnou část personální práce. Někteří stále žijí v omylu a zachovávají si na náplň personální práce zastaralý pohled. A pod temínem personální činnosti si představí omezeně pouze přijímání a propouštění pracovníků, plus s tím spojenou administrativu. Avšak ke kvalitnímu rozhodování personálního managementu je potřeba čerpat z poznatků různě příbuzných oborů, jako je psychologie, sociologie, právo apod., aby došlo k zabezpečení stanovených vnitropodnikových cílů.

Jak bylo již několikrát výše řečeno, úkolem personálního managementu je, aby podnik byl výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Proto postupem času a se vzrůstajícími zkušenostmi se i celý systém personálního řízení rozvinul (viz kapitola 1.3.). Z personálního managementu se stal promyšlený systém řízení, který se skládá ze vzájemně propojených a na sobě závislých činností. (viz Obrázek č. 2)

K nejčastěji uváděným personálním činnostem patří (Koubek, 2006):

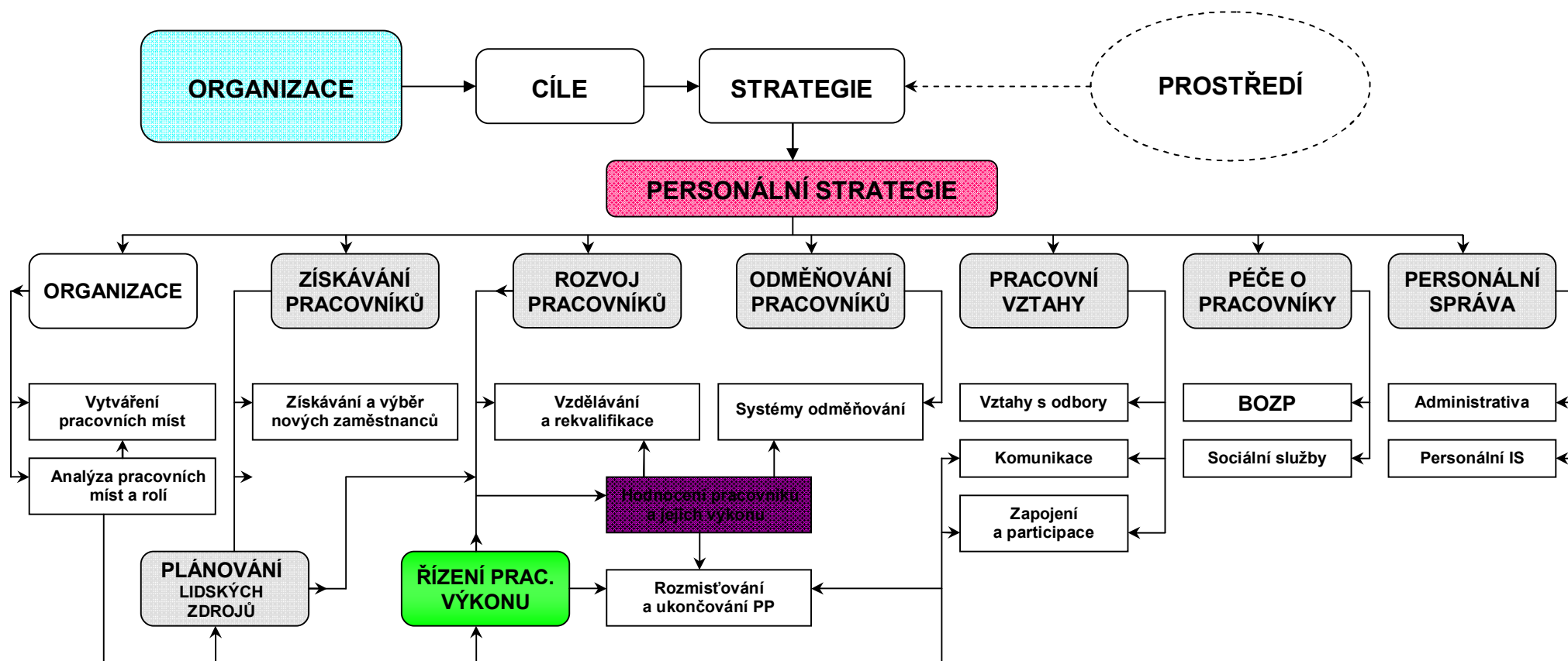
- **Vytváření a analýza pracovních míst.** Personalisté se snaží definovat pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoce a odpovědnost. Tyto tři pojmy jsou propojovány a spojovány tak, že v konečné fázi dochází k vytvoření jednotlivých pracovních míst. Úkolem personalistů je dále pořizovat stále aktuální popisy pracovních míst, jejich specifikace a další materiály nutné ke stanovení správného popisu pracovního místa.

²² Koubek (2006, s. 20)

²³ Jsou to takové **aktivity, služby či funkce**, které pomáhají personálnímu managementu plnit hlavní úkoly, tak aby bylo dosahováno nejlepších výsledků. (Tamtéž, str. 20)

- **Personální plánování.** Hlavní otázkou je plánování potřeb pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktura, popř. jejich rozmístění vzhledem k plánované činnosti organizace. Mezi plány se řadí i jednotlivý personální rozvoj pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků.** Zahrnuje metody získávání zaměstnanců a jejich výběru z vnějších, ale i z vnitřních zdrojů organizace. Příprava a organizace výběrových řízení, shromažďování potřebné dokumentace a personální marketing je nedílnou součástí této personální činnosti.
- **Hodnocení pracovníků.** Jde o hodnocení předpokladů pracovníků k výkonu činnosti. Hodnocení je nutné pro stanovení potřeby rozvoje pracovníků (vzdělání), k plánování osobního rozvoje (jejich profesní kariéry), k hodnocení pracovního výkonu i chování pro potřeby systému odměňování.
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.** Jedná se o personální činnost zabývající se mobilitou zaměstnanců uvnitř podniku. Pomocí hodnotících pohovorů jsou lidé zařazováni do určitých pracovních míst či funkcí, povýšení, přeřazení, převedeni na jinou práci, či s nimi je ukončen pracovní poměr. Součástí je penzionování pracovníků.
- **Odměňování pracovníků.** Prostřednictvím činnosti odměňování je ovlivňován pracovní výkon. Hlavním úkolem je tvorba spravedlivých nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů.
- **Podnikové vzdělávání zaměstnanců.** Vytváří neustále se rozvíjející vlastní proces v podniku. Je nutná identifikace potřeby vzdělávání, organizace celého procesu a vyhodnocování účinnosti jednotlivých vzdělávacích kurzů. Součástí jsou i tzv. rekvalifikační programy.
- **Pracovní vztahy.** Cílem činnosti je péče o mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Personalisté se starají o komunikaci v organizaci, řeší disciplinární řízení atd.
- **Péče o pracovníky.** Hlavní prioritou je dodržování bezpečnosti práce a ochrana zdraví při práci, která zahrnuje otázky pracovního prostředí, stravování, pracovní doby a kontrolu sociálně hygienických podmínek práce, a starost o životní podmínky zaměstnanců apod.
- **Personální informační systém.** Není to jen počítačový systém. Jde o shromažďování, zpracování a uchovávání dat týkajících se koloběhu života pracovníka v podniku a jejich následnou analýzu.

Rozsah personálních činností je přímoúměrně závislý na velikosti společnosti a na tom jak jsou velké jejich personální útvary. Čím má společnost více zaměstnanců, tím větší je personální oddělení - je potřeba více personalistů, kteří mohou poskytovat a zajišťovat mnohem více služeb. V malých a středních podnicích vykonává užší okruh aktivit pouze jeden pracovník (personalista, mzdová účetní nebo majitel společnosti osobně) - je zřejmé, že rozsah činností je velmi omezen. Naopak velká oddělení ve větších korporacích bývají rozčleněna ještě na menší útvary, ve kterých se personalisté na jednotlivé aktivity různě specializují, a mohou tak lépe podporovat management s mnohem větším okruhem aktivit personálního managementu.



Obrázek č. 2 Propojení personálních činností v organizaci

Obrázek č. 2 - Propojení personálních činností v organizaci²⁴

Zdroj: Vlastní zpracování (podle Armstronga, 1999)

²⁴ Pro každou personální činnost je stanovena určitá politika – pravidla její realizace. Je formulována i strategie, která změní zavedenou praxi a metody, jak se daná služba provádí.

1.6 Personální strategie a personální politika

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se lze setkat i s termíny personální strategie a personální politika.

Na začátku podnikání má každá společnost svou vizi o jejím budoucím vývoji. Postupně formuluje určité cíle a modifikuje se podniková strategie²⁵. Na základě této strategie se stanovují strategie dílčí, na úrovni organizačních útvarů. Jejich cílem je formulovat strategii tak, aby oddělení, které strategii zpracovává, přispělo ke splnění cílů organizace jako celku. Každé oddělení má svou vlastní strategii. I personální management stanovuje vlastní strategický postup, metody a cíle ve své oblasti, ve vazbě na strategii a cíle organizace. Při jejím vymezení se musí brát v úvahu nejen zájmy firmy, ale i vnější podmínky prostředí. Součástí **personální strategie** je například plánování počtu zaměstnanců a jejich profesního růstu v odpovídající kvalifikační struktuře, vytváření vhodných pracovních podmínek a rozvíjení principů individuální výkonnosti.²⁶

Komplexní personální strategii lze rozdělit na specifické části zabývající se jednotlivými personálními činnostmi. Proto pro každou personální službu existuje určitá strategie – plán (strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, strategie pracovních vztahů, ... atd.). I když je strategie personálního managementu determinována celopodnikovou strategií organizace²⁷, sama tvoří její jádro, neboť právě pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici.²⁸

Dalším pojmem v personalistice je **personální politika**²⁹. Ta představuje určitá pravidla řízení a organizace personálních činností. Jedná se o systém relativně stabilních zásad, podle nichž se při rozhodování řídí (zaměstnanci i organizace). Vychází z filozofie a hodnot dané organizace.³⁰ Je jasné, že personální práce obsahuje nejednu politiku, a tak je opět pro každou personální činnost vytvořen postup či návod, jak má být realizována. Jde o odrazový můstek - základ - podle kterého se snaží vedoucí pracovníci (linioví manažeři)

²⁵ Strategie je cesta jak dosáhnout poslání a vytyčených cílů v určitém časovém období. (Synek, 2010)

²⁶ Synek (2010, s.188)

²⁷ Celková strategie organizace je tvořena dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli společnosti. Tamtéž.

²⁸ Koubek (2006, str. 23)

²⁹ Soubor opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace. (Palán, 2002).

³⁰ Dvořáková (2007, str. 120)

postupovat, usměrňovat chování a jednání lidí a vytvářet příznivé klima v organizaci, aby došlo k efektivnímu splnění cílů organizace. Celková personální politika se prosazuje v dílčích oblastech personální práce, např. v politice odměňování, v politice vzdělávání, politice personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice spolupráce s odbory, nebo v politice hodnocení pracovníků atd.

Tato diplomová práce se zaměřila na oblast hodnocení pracovníků a jejich výkonu.

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola se snaží osvětlit hlavní úkoly vybrané personální činnosti, která je stěžejní oblastí diplomové práce. Z odpoví otázky typu: Co hodnocení pracovníků znamená? Jaké metody hodnocení se v současné době používají? Proč by se hodnocení mělo provádět a jaká je jeho role ve firmě?

Manažeři se setkávají s mnoha rozhodnutími, která vyžadují současné využití různých dat a informací v rámci jejich rozhodovacího procesu. Velmi zásadní oblastí pro rozhodování manažerů je hodnocení pracovníka jako jednotlivce a jako člena pracovního kolektivu.³¹ Hodnocení pracovního výkonu je důležité pro efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci. Přispívá k rozvoji jednotlivce, i ke zlepšení výkonnosti organizace, a je podkladem pro celopodnikové plánování.

2.1 Definice hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí personálního managementu. Je jednou z nejdůležitějších podmínek, jehož pomocí, lze naplňovat všechny základní úkoly řízení lidských zdrojů. To znamená **dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti a dovednosti, formovat kolektiv, vést efektivně lidi, budovat zdravé mezilidské vztahy, a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.**³²

Armstrong (2007) vymezuje řízení pracovního výkonu jako neustálý proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Jedná se o nepřetržitý proces tvorby společného chápání toho, čeho se má dosáhnout. Řízení pracovního výkonu lze definovat i jako přístup k řízení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že bude dosaženo požadovaných cílů v krátkém či dlouhém období.³³

³¹ Proquest

³² Koubek (2000)

³³ Armstrong (2007)

Hodnocení pracovníků se zabývá:

- diagnostikování toho, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jak plní zadané úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými se v rámci své práce stýká,
- sdělováním výsledků daných zjištění každému zaměstnanci a prodiskutování těchto výsledků
- společným hledáním (vedoucí pracovník – hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem) způsobů, jak zlepšit pracovní výkon a realizovat opatření, která tomu mají napomoci.³⁴

Další kapitola práce vyzdvihuje význam hodnocení v organizaci a pohled společností na jeho realizaci.

2.1.1 Význam hodnocení pracovníků

Lze se setkat s názorem, že hodnocení je pouhý výmysl personalistů. Manažeři projevují až nechuť při zavádění a provádění hodnocení. Hodnocení podle nich přináší jen další zátěž na jejich bedra v podobě byrokratické administrativy, zdržuje to od práce a stejně to k ničemu není. I řadoví zaměstnanci cítí k jakémukoli hodnocení odpor a vyvolává v nich spíše strach. Z jejich hlediska je považováno za jakési šikanování, irituje pracovníky.

Zdá se, že hlavními příčinami zanedbávání této personální činnosti jsou nedokonalé informace. Manažeři ani jejich podřízení nevědí, co hodnocení pracovního výkonu je a netuší k čemu slouží. Je zřejmé, že v takovém případě hrají personalisté nezastupitelnou roli – snaží se účastníky hodnocení přesvědčit, že má smysl hodnocení provádět.

Nejvýstižnější vysvětlení významu hodnocení předkládá Dvořáková (2007): „*Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat ho ke společnému formulování pracovních cílů, a k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvojem vlastních schopností a dovedností*“.³⁵

³⁴ Koubek (1999, s. 280)

³⁵ Dvořáková (2007, s. 252)

Organizace, tedy personalisté, kteří zavádějí hodnocení do podniku, chtějí pomoci pracovníkům překonat pracovní problémy a soustavně zlepšovat jejich pracovní výkon, který by je zároveň vedl k vyššímu stupni uspokojení z vykonávané práce, a usnadnit jejich pracovní kariéru v podniku. Současně představuje nástroj poskytující mnohem spravedlivější systém odměňování a neutrálnost v zaměstnaneckých vztazích a nabízí jim podílení se na řízení organizace.

Jestliže si hodnotitel a hodnocený uvědomí, že se nejedná pouze o nutné zlo, které prostě nějak přetrpí, ale spíše o příležitost, jak se společně na pracovní výkon podívat, a navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení, mohou z toho obě strany profitovat.

2.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků je možno rozdělit na dvě základní podoby hodnocení - na formální a neformální. Hlavní rozdíl tkví v jejich organizaci a frekvenci využívání. Mají však společné jedno, zásadní roli hraje v obou typech hodnocení přímý nadřízený hodnoceného pracovníka.

2.2.1 Formální hodnocení

Jedná se o standardizované hodnocení. Je plánované a systematické – jsou vytvořeny přesně dané postupy a metody. Je prováděno v pravidelných časových intervalech (1x za měsíc, čtvrtletně, 1x za rok, ...). A nebo probíhá při určitých předem definovaných situacích (např. při přerazování pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka, při častých stížnostech zákazníků, apod.). Pak mluvíme o příležitostném hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou. Výsledky formálního hodnocení jsou písemně zaznamenány a použity jako podklad pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků.

2.2.2 Neformální hodnocení

Jde o průběžné hodnocení pracovníka během jeho pracovního poměru. Hodnocení provádí jeho přímý nadřízený. Tvoří dennodenní součást vztahu mezi vedoucím a jeho podřízeným. Principem je průběžná kontrola plnění pracovních úkolů a pracovního

chování. Je prováděno příležitostně podle aktuální potřeby, tedy při náhodně vzniklé situaci v daném okamžiku. Může ho vyvolat pocit, dojem či momentální nálada hodnotitele. Toto hodnocení nebývá administrativně zachyceno, a pouze výjimečně je podle něj stanovováno rozhodnutí personalistů. Nejsou jasně definované postupy, metody ani kritéria hodnocení. Toto hodnocení probíhá ústně, v rámci obecně známých pravidel o zpětné vazbě.

System formálního hodnocení lze rozdělit na další tři možné varianty: hodnocení pracovního výkonu, hodnocení kompetencí a hodnocení mimořádné.³⁶

2.3 Proces hodnocení pracovníků

Správně nastavený proces hodnocení má velký přínos nejen pro organizaci v oblasti zlepšování pracovního výkonu, ale především pro manažery a řadové zaměstnance.

2.3.1 Proč se hodnotí?

Jak bylo zmíněno, hodnocení má pro zaměstnance a jejich manažery odlišný význam.

Zaměstnanec si z hodnocení odnáší:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- má možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- a má příležitost vyjádřit své nároky na rozvoj.

Vedoucím umožňuje:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkajících se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich nedostatky,
- plánovat rozvojové činnosti (vzdělávání, výcvik, atd.).
- stanovovat spravedlivou mzdu, především pohyblivou složku mzdy.³⁷

³⁶ Pilařová (2008, s. 12)

Organizace využívá hodnocení při:

- zvýšení osobní výkonnosti zaměstnanců
- využití a rozvoji potenciálu pracovníka
- navrhování a plánování personálních záloh
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a jejich pracovníky.

Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníka, koriguje neodpovídající chování, je prostředkem vzájemné komunikace i zdrojem povzbuzení, slouží příležitostně ke shrnutí výkonu pracovníka za uplynulé období, ke stanovení nových výkonových cílů, k plánování dalšího rozvoje i postupu jejich kariéry. Pomáhá vytvářet firemní kulturu. Úkolem manažerů není při sledování a hodnocení výkonu hledat chyby za každou cenu ani zaměstnance trestat, když se chyby dopustil. Cílem a úkolem vedoucích je včasné rozpoznání nedostatků v jejich činnosti a zkorigovat jejich postup či chování tak, aby společně dosáhli stanovených úkolů nebo plánu.³⁸

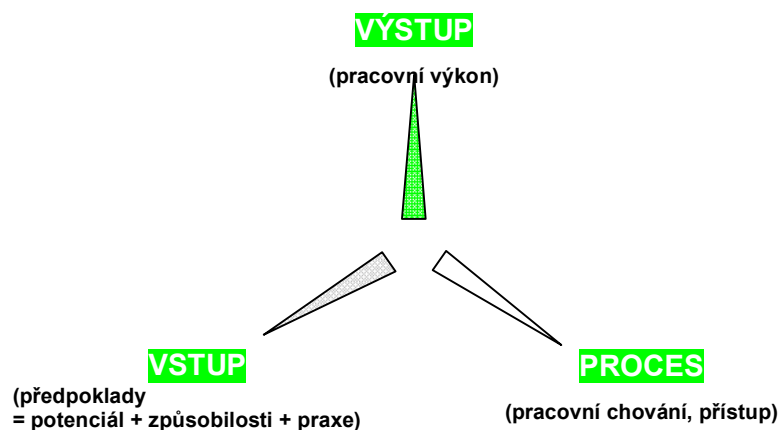
2.3.2 Kritéria hodnocení

Co se tedy hodnotí, když se řekne hodnocení pracovního výkonu? Do pracovního výkonu se zahrnují nejen výsledky práce, ale i pracovní a sociální chování, také odborné a osobnostní předpoklady, které jsou pokládány za žádoucí v zájmu dosahování žádoucích výsledků práce a přispívání k cílům podniku.³⁹ Aby bylo hodnocení efektivní, je nutné, aby se hodnocení zaměřilo na základní 3 oblasti (viz obrázek č. 4), podle kterých lze pracovní výkon hodnotit.

³⁷ Bělohávek (2010, s. 58)

³⁸ Meritum PERSONALISTIKA (2007-2008, s. 234)

³⁹ Koubek (2004, s. 24)



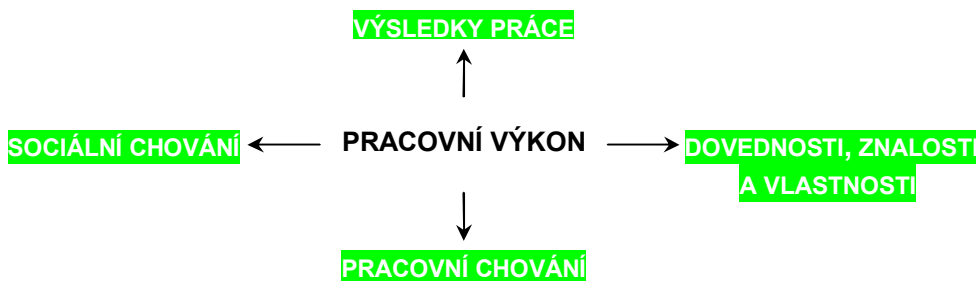
Obrázek č. 3 - Hlavní 3 oblasti hodnocení pracovníka

Zdroj: Zpracováno podle Hroníka (2006, str. 20)

Vstupy jsou charakterizovány tím, co zaměstnanec vkládá nebo může vložit do své práce. Sem se řadí kompetence a zkušenosti pracovníka. Oblast výstupu je zaměřena na jasně měřitelné parametry – na výsledky práce. Při hodnocení procesu jde o to, jak pracovník přistupuje k zadaným úkolům, tedy jak se pracovník chová při práci.⁴⁰ Podle znalosti oblastí hodnocení se stanoví konkrétní měřítko hodnocení.

Kritéria pracovního výkonu

Při hodnocení je velmi důležitá volba odpovídajících kritérií pracovního výkonu. Jde o to, aby společnost vybrala takové měřítko pracovního výkonu, které je rozhodující pro konání specifické práce na daném pracovním místě. Jak bylo výše řečeno, hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce, na pracovní či sociální chování, a nebo na schopnosti a dovednosti pracovníka (viz obrázek č. 5).



Obrázek č. 4 - Kritéria pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

⁴⁰ Hroník (2006, s. 20)

Jestliže se orientuje na výsledky práce, bude k posouzení používat spíše dobře měřitelné a objektivně zjistitelné charakteristiky, např. množství, kvalitu, náklady, zmetkovitost, úrazovost, aj. Obecně by kritéria měla být stanovena tak, aby byla dostatečně přiměřená, vhodná a spolehlivá.

Podle odborné literatury bychom měli při výběru kritérií dodržovat přibližně šest základních doporučení, která zaručí validitu výstupních dat:

1. Kritéria by měla být konkrétní, měřitelná a zjistitelná.
2. Kritéria by měla být objektivní, ne subjektivní.
3. Měla by se přímo vztahovat k práci a k chování pracovníka na dané pracovní pozici.
4. Pracovní hodnocení musí počítat s rozdílnými podmínkami, které nejsou pod kontrolou pracovníka. Tzn. výkon zaměstnance by se měl hodnotit podle dosažených výsledků, které jsou v moci hodnoceného.
5. Kritéria musí být pracovníkům předem známa. Stanovené normy výkonnosti by měly být dány analýzou pracovní činnosti a určeny v popisu práce.
6. Kritéria se liší u jednotlivých kategorií zaměstnanců. Musí existovat přímá souvztažnost mezi měřenými faktory a požadavky příslušného místa. Nelze stanovit globálně stejná kritéria pro všechny zaměstnance.⁴¹

Normy pracovního výkonu

Při hodnocení je třeba stanovit určité normy pracovního výkonu, se kterými se skutečný výkon porovnává. To znamená jaký výkon je žádoucí, nežádoucí a přijatelný. Normy by měly být stanoveny písemně a jasně. Jejich stanovení je ovlivněno stejnými podmínkami jako definovaná kritéria. Musí být šity na míru jednotlivým pracovním místům a jeho charakteristickým požadavkům.

⁴¹ Arthur (2008), Koubek (1999), Wágnerová (2008)

Tabulka č. 1 - Příklady kritérií pracovního výkonu podle Koubka ⁴²

Výsledky	množství vyrobených výrobků či poskytnutých služeb, prodej služeb či výrobků, kvalita práce (výrobků a služeb) spokojenost zákazníků, počet obslužených zákazníků, množství reklamací, počet zmetků či odpadu, úrazovost.	měřitelná kritéria objektivní hodnocení
Pracovní chování	ochota přijímat úkoly, vynaložené úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů, dodržování zákazu kouření a používání omamných látek na pracovišti	neměřitelná kritéria subjektivní hodnocení
Sociální chování	ochota spolupracovat, jednání s lidmi, vztahy se spolupracovníky, vztah k zákazníkům, styl vedení lidí v týmu, chování k nadřízeným či podřízeným	
Dovednosti a znalosti	samostatnost, přizpůsobivost, spolehlivost, odolnost vůči stresu, loajalita, tvořivost, ochota a schopnost vést lidi, organizační schopnosti, vzdělávání, fyzická síla, znalost práce, čestnost, vytrvalost, smysl pro osobní odpovědnost, znalost jazyků, podnikavost, sociální potřeby, verbální schopnosti, ctižádostivost, cílevědomost	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubka (2006, str. 201)

V případě, že se organizace zaměří na pracovní či sociální chování, nastane menší problém s jeho měřitelností, protože nabízí prostor pro subjektivní přístup hodnocení. Je dobré hodnocení doplnit o údaje, které hodnotí pracovní schopnosti a osobnost pracovníka podle toho do jaké míry odpovídají formálním požadavkům pracovního místa. ⁴³

Kompetence

Jsou-li předmětem hodnocení pracovní schopnosti, mluví se v praxi o tzv. kompetencích, měkkých dovednostech. Hroník (2006) uvádí, že pojem kompetence je *způsobilost* tedy „soubor určitých předpokladů k určité činnosti“. ⁴⁴ Způsobilost je definována jako souhrnný název zahrnující vlastnosti, znalosti, postoje, schopnosti a dovednosti daného pracovníka. ⁴⁵ Hodnocení kompetencí má vliv na rozvoj a kariéru pracovníka, ale i na výši pevné složky jeho mzdy. Vychází se z požadavků jednotlivých pozic a z firemních hodnot.

⁴² Koubek (1999)

⁴³ Koubek (2006, s. 169)

⁴⁴ Hroník, (2006, s. 29)

⁴⁵ Pilařová (2011, s. 12)

Opět je možné řídit se při hodnocení a stanovování očekávaných kompetencí podle výše uvedených doporučení.

Posledním trendem v hodnocení zaměstnanců je tvorba kompetenčních modelů, se kterými dnes organizace velmi hojně pracují. Pomocí kompetenčního modelu se stanoví optimální kombinace znalostí, vědomostí, zkušeností a dalších schopností člověka, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů nezbytných pro chod organizace. Jde o tzv. klíčové kompetence. Samotné hodnocení je založeno na hodnocení schopností jedince, proto není divu, že vytváření kompetenčního modelu je propojeno s popisem a tvorbou pracovních míst v organizaci. Snahou je sladit chování organizace jako celku, při stanovení pracovního chování i výkonu zaměstnance, a nalézt kompetenčně schopné lidi. Proto jsou kompetenční modely velmi užitečným nástrojem nejen při hodnocení zaměstnanců, ale také při plánování chodu organizace a osobnostním rozvoji pracovníka.⁴⁶

Je jasné, že hodnocení podle výsledků práce je častěji používáno v případě dělnických kategorií pracovníků. Hodnocení úrovně kompetencí je převážně využíváno při hodnocení THP pracovníků.

Vnější faktory ovlivňují pracovní výkon

Při hodnocení pracovního výkonu, musí hodnotitel mít na zřeteli existenci neovlivnitelných faktorů ze strany pracovníka. Jedná se například o nedostatečné vzdělání, či špatná týmová spolupráce, nedostatečné vysvětlení práce, nebo nejasná pravidla a podmínky pracovního prostředí (uspořádání pracoviště, hluk, osvětlení, výpary,...atd.). Dalšími faktory jsou např. přetěžování a špatná organizace práce. Na pracovníka mohou mít vliv i osobní problémy (situace v rodině, bydlení, časově náročné dojíždění do práce, nemoc apod.). Odhalení a minimalizace dopadu těchto vlivů je jednou z činností, kterou se zabývají personalisté. Velmi záleží na vedení organizace, jaké pracovní prostředí pro zaměstnance vytvoří, aby dosahovali požadovaného pracovního výkonu.

Následující kapitola je věnována organizaci hodnocení pracovního výkonu a chování pracovníka.

⁴⁶ Vronský (2012, s.85)

2.4 Organizace hodnocení

Organizaci procesu hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových období ⁴⁷:

- do přípravné fáze (je ze všech nejdůležitější)
- do období získávání informací
- a období vyhodnocování nashromážděných informací.

V přípravném období se personalisté snaží rozpoznat a stanovit to, co se bude hodnotit. Vymezí se a určí zásady, pravidla a postup hodnocení, podle kterého se bude hodnocení řídit a vytváří se formuláře, které se použijí při hodnocení. Součástí je také analyzování pracovních míst a provádí se revize jejich popisů. Na základě této analýzy se určí úkoly a požadavky pracovních míst, možnosti zlepšení pracovních výkonů a kategorie pracovníků, na něž se hodnocení zaměří. Také se formulují kritéria výkonu a jeho vyhodnocení. Volí se metody hodnocení a škály pro hodnocení pracovního výkonu. V přípravné fázi se rozhoduje i o čase, kdy dojde ke zjišťování potřebných informací. Součástí fáze je informovat pracovníky o tom, že se chystá hodnocení a představit jeho účel, jaká jsou kritéria hodnocení a normy pracovního výkonu (jaký výkon se od nich očekává). Je příhodné konzultovat připravené hodnocení se zaměstnanci nebo i odbory a jejich připomínky do hodnocení zakomponovat.

V druhém časovém období dochází k samotnému hodnocení. Zaměstnanci jsou pozorováni při práci, nebo jsou zkoumány výsledky jejich práce. Pořizuje se dokumentace o pracovním výkonu. Písemné záznamy jsou nesmírně důležité, protože dokládají hodnocení a pracovní výkon pracovníka. K těmto záznamům se lze kdykoli vrátit a předejde se možným sporům. Kdo je kompetentní hodnotit zaměstnance, je klíčovou otázkou.

V poslední fázi dochází k vyhodnocení informací na základě zaznamenaných pracovních výsledků, pracovního a sociálního chování a dalších vlastností pracovníků. Většinou se porovnávají skutečné výsledky s normami nebo očekávanými výsledky práce. Všechny výstupy musí mít písemnou podobu. Probíhá rozhovor s hodnoceným pracovníkem. Součástí rozhovoru by měly být i otázky dalšího osobního rozvoje. Tato fáze rozhoduje o efektivnosti celého hodnocení, tedy zda bude mít motivační efekt. Poté dochází

⁴⁷ Koubek (1999, s. 285)

k pozorování výkonu pracovníka a k vytváření takových podmínek, které zlepší jeho pracovní výkon. Zhodnotí se i efektivnost samotného hodnocení.⁴⁸

2.4.1 Metody hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu

Existuje nepřeberné množství metod hodnocení a každá z nich má ještě řadu variací. V této kapitole je pro přehled uvedena pouze část klasifikace metod a jejich stručný popis. Je možné je dělit podle různých hledisek, např. podle předmětu zkoumání, podle osoby hodnotitele, podle používaných hodnotících nástrojů nebo podle jejich časového průběhu.

Hodnotící metody jsou nástroji prosazující důslednost během hodnocení pracovníků. Lze díky nim snižovat pravděpodobnost vzniku rizika nižší účinnosti hodnocení a jeho nejednoznačnosti, jež způsobuje subjektivní přístup a lpění na formě hodnocení.⁴⁹

Podle předmětu hodnocení

Třídění metod podle toho, co je hlavní předmětem, je považováno za základní rozdělení.

Tento pohled se vrací k tomu, podle čeho lze hodnotit pracovní výkon pracovníka (viz kapitola 2.3.2.). Jedná se o metody, které slouží k posouzení výsledků práce, pracovního chování, či schopnostem a potenciálu pracovníků.

Podle používaných nástrojů či metodických pomůcek při hodnocení

Lze metody dělit do 4 skupin:

- **hodnocení podle dohodnutých cílů** je používáno k posouzení výsledků práce tam, kde lze individuální či skupinové výsledky změřit nebo objektivně ohodnotit. Jejím základem je pravidelné sledování jasně definovaných, dosažitelných cílů v předem daném termínu, jež akceptuje pracovník nebo jeho pracovní tým. Výhodou tohoto hodnocení je možnost zapojení zaměstnance do řízení, čímž lze zvyšovat jeho motivaci.
- **hodnocení na základě plnění norem** je založeno na porovnávání závazně stanovených norem pracovního výkonu a kvalitativních standardů se skutečným výkonem. Normy a standardy výkonu lze považovat za neměnné cíle podle nichž se stanovuje úroveň a kvalita výsledků práce. Výhodou je objektivnost měření výkonu.

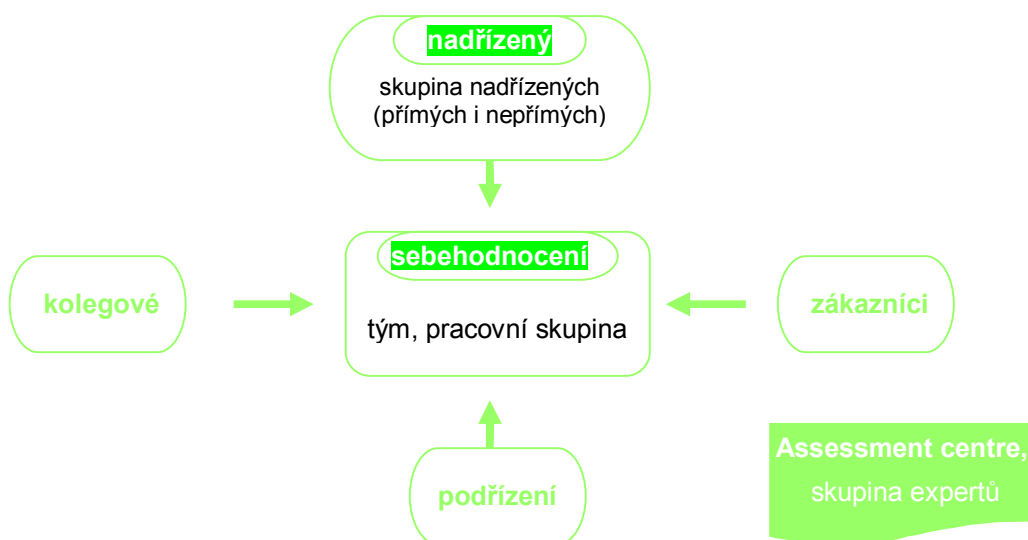
⁴⁸ Koubek (1999, s. 286)

⁴⁹ Meritum PERSONALISTIKA 2007-2008

- **hodnocení pomocí hodnotících stupnic** je používáno především k hodnocení kvalitativních charakteristik pracovního výkonu (tj. pracovní chování a schopnosti pracovníka). Je sice náročné na přípravu, ale umožňuje objektivně srovnat chování jednotlivých pracovníků. K vyjádření posudku se používají číselné, grafické nebo slovní škály a checklisty.
- **hodnocením na základě kritických případů** lze písemně evidovat záznamy o důležitých situacích (pozitivních nebo negativních), jež se při pracovním procesu objevily. Kladem je konkrétnost hodnocení, bývají však problémy s chápáním pojmu kritický případ.

Z hlediska hodnotitele

Zaměstnance v podstatě může hodnotit kdokoli. Na níže uvedeném obrázku lze spatřit subjekty přicházející s hodnoceným pracovníkem do styku během pracovního nasazení.



Obrázek č. 5 – Kdo může hodnotit zaměstnance

Zdroj: zpracováno podle Wágnerové (2008, s. 75)

Ve většině případů hodnotí pracovníka jeho přímý nadřízený, který stanoví cíle a zhodnotí pracovní výkonnost. Nevýhodou je jeho subjektivní názor na pracovníka, s nimž je každodenně v kontaktu a tím může dojít ke zkreslení výsledků hodnocení. Pravděpodobnost, že se vyskytne negativní a vůči hodnocenému pracovníku neobjektivní a nespravedlivé hodnocení, je dosti vysoká, například kvůli osobním sporům, antipatii apod. V praxi se lze nyní již častěji setkat s tím, že je hodnocení vedoucího doplňováno o další posudek někoho jiného, v rámci dodržení zásady objektivnosti hodnocení. Výsledné hodnocení je pak kombinací např. 2-4 typů hodnocení. Nejběžněji se používá takový

systém, kdy je využito hodnocení přímým nadřízeným v kombinaci se sebehodnocením pracovníka, které je považováno za druhý nejrozšířenější způsob hodnocení. Podle Wágnerové (2007) až 38% společností v České republice využívá hodnocení prováděné o stupeň výše postaveným nadřízeným a 27% těchto organizací provádí i sebehodnocení.

Současným trendem je systém 360° zpětné vazby. Principem této metody je hodnocení zaměstnance z více zdrojů. Hodnotiteli jsou všichni, kteří se se zaměstnancem v rámci jeho práce stýkají, od nadřízených a kolegů, až po vnitřní a vnější zákazníky a jeho podřízené. Díky spoluúčasti na hodnocení pracovníka je zajištěna objektivnost výsledku hodnocení. Avšak i zavedení této metody hodnocení má svá úskalí v podobě vysoké administrativní náročnosti, neochotu spolupracovníků hodnotit objektivně v případě konfliktních mezilidských vztahů.

2.4.2 Zpětná vazba

Neodmyslitelnou součástí hodnocení pracovníka je zpětná vazba. Je důležitá před, v průběhu hodnocení i po něm. Proto je při hodnocení nutná komunikace nejen pouze přes tiskové výstupy, ale i tváří v tvář. *„Zpětnou vazbu potřebují všichni zaměstnanci, bez ohledu na úroveň jejich výkonu.“*⁵⁰

Hodnotící rozhovor

Je jedinečnou příležitostí, kdy hodnotitel i hodnocený mohou vyjádřit svůj názor k pracovním výsledkům a k hodnocení vůbec. Lze při něm projednat hodnocení pracovníka s ohledem na dlouhodobější cíle, jak jeho tak organizace, jež byly stanoveny v předchozím období. Obě strany mohou vyjádřit svá očekávání, případnou nespokojenost, návrhy na zlepšení situace na pracovišti, apod.

Rozhovor je zpravidla prováděn na přelomu nového a minulého období vztahující se k danému hodnocení. Může trvat 30 minut, ale i jednu hodinu.⁵¹

Zpětnou vazbu zaměstnanec uvítá zejména tehdy, když se během jeho pracovního výkonu neseťká ani s průběžným hodnocením. Výstupy z hodnocení jsou zajímavé nejen po stránce finanční (stanovení prémie), ale i po stránce rozvojové.

⁵⁰ Arthur (2010, s. 136)

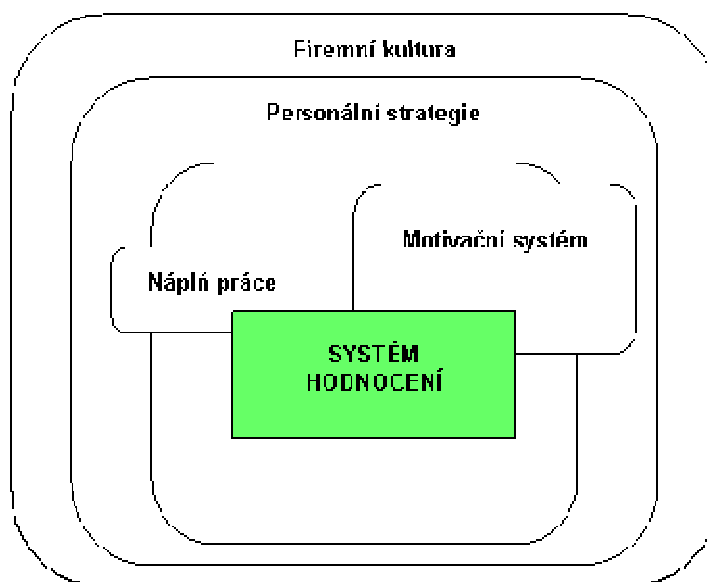
⁵¹ Hroník (2006, s. 103)

2.5 Vztah hodnocení k ostatním personálním činnostem

Odborné prameny uvádějí, že se výsledky hodnocení pracovníků nejčastěji využívají pro účely odměňování, rozmisťování a ukončování pracovního poměru, vzdělání a rozvoj pracovníků, pro efektivní pracovní výkon i motivování zaměstnanců.

Palán (2002) hodnocení pracovníků definuje jako „*součást personálních činností, jejichž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky*“.⁵² I Kociánová s Dvořákovou souhlasí, že hodnocení je součástí strategie řízení pracovního výkonu, jehož součástí je rozvoj a vzdělávání pracovníka a s výkonem spojený systém odměňování.⁵³

Autorka diplomové práce se přiklání ke konstatování Hroníka (2008), který je přesvědčen, že by mělo dojít k emancipaci této personální činnosti. Lze to prohlásit na základě faktu, že jsou ostatní disciplíny závislé na výstupech hodnocení. Až následně poté co jsou údaje z hodnocení zpracovány, jsou stanoveny další postupy, a vytvořeny závěry pro rozvojové a vzdělávací plány, či jiné praktiky zvyšování pracovního výkonu.



Obrázek č. 6 – Koncept systému hodnocení
Zdroj: Hroník (2008, s. 82)

Proto se lze domnívat, že by organizace měla v rámci udržení kvalitních a zároveň kvalifikovaných lidí v podniku věnovat svou pozornost právě hodnocení zaměstnanců

⁵² Palán (2003, s. 82)

⁵³ Kociánová (2010), Dvořáková (2007)

Propojení mezi činnostmi lze vidět i v zákoníku práce, ve kterém jsou stanoveny platové tarify podle schopností pracovníka vykonat různě náročnou pracovní činnost, tzn. podle úrovně jeho kompetencí. Jde o propojení systému hodnocení a systému odměňování, kdy se pevná část mzdy odvíjí od úrovně kompetencí pracovníka.

Někteří autoři a odborníci se domnívají, že hodnocení kompetencí by mělo být více svázáno především s rozvojem a kariérou zaměstnance. Avšak stanovení pevné složky mzdy podle odpracovaných let, také není zcela férové. Proto Pilařová (2008) doporučuje systém hodnocení (ať podle pracovního výkonu, či podle kompetencí) jednoznačně provázat se systémem odměňováním. Na základě této myšlenky jsou v mnoha firmách tvořeny ty již známé kompetenční modely, podle nichž se realizuje nejen hodnocení zaměstnanců, ale také jejich výběr a rozvoj (viz kapitola 2.3.2).

Úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností je podmíněno fungováním systému hodnocení pracovníka, protože bez něho je problematické realizovat ostatní systémy.

2.6 Účinnost systému hodnocení

Princip efektivnosti hodnocení zaměstnanců tkví v dodržení několika zásadních předpokladů. Systém hodnocení podle Hroníka (2006) by měl:⁵⁴

- mít podporu top managementu,
- podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám (business strategii)
- být v souladu s firemní kulturou,
- být akceptován pracovníky,
- být zároveň hodnotící a zároveň rozvíjející (má návaznost na systém odměňování i systém rozvoje zaměstnance),
- být nepřetržitý,
- být administrativně nenáročný,
- být vyhodnocován (hodnocení samotného systému).

⁵⁴ Hroník (2006, s. 86)

2.6.1 Chyby systému⁵⁵

Mezi běžně se vyskytující problémy v rámci hodnocení pracovníků patří dodržování výše uvedených předpokladů. Chybám systému je potřeba se vyvarovat. Mezi nejběžnější chyby spojené se zaváděním hodnocení i v průběhu se uvádí následující:

- nedostatečná příprava hodnocení
- nejasná výkonová kritéria a modely schopností
- nedostatek informací (podkladů k hodnocení)
- nejednotné uplatňování metodiky hodnocení
- nedostatečné proškolení hodnotitelů
- složitost systému hodnocení
- nezajištěná vazba mezi hodnocením a plánem rozvoje či odměňování

Hodnocení zaměstnance velmi ovlivňuje role hodnotitele, i ten se však velmi často ačkoli nechtěně dopouští chyb. Psychologové nejčastěji zmiňují:

- špatná nálada
- zaujatost, neobjektivní hodnocení ovlivněné osobním vztahem k hodnocenému (sympatie, antipatie)
- efekt nedávnosti (hodnocení je ovlivněno na základě nedávného chování pracovníka)
- tendence k podhodnocení či nadhodnocení
- sklon k průměrnému hodnocení
- stereotypní chyba – hodnotitel se nechá ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy
- efekt zrcadla – hodnotitel srovnává zaměstnance se sebou
- halo efekt – hodnotitel ignoruje výkonnostní problémy, pokud je zaměstnanec v jiných oblastech výjimečný

⁵⁵ Meritum (2007-2008, s.288)

3 Prezentace společnosti Farmet a.s.

V této kapitole je představena firma FARMET a.s., se kterou autorka v rámci diplomové práce navázala spolupráci a v níž je zkoumán systém hodnocení pracovníků.

3.1 Profil společnosti

Společnost Farmet a.s. je ryze českou společností. Byla založena před více než 20 lety čtyřmi společníky, kteří se zabývali výrobou a opravou zemědělských strojů v jejich malé dílně. Z původně maličké dílny se stala velmi prosperující a živá firma známá ve svém oboru a v primárním sektoru vůbec. V současné době se FARMET, a.s, zabývá vývojem a výrobou zemědělských strojů na zpracování půdy a setí, ale také jejich prodejem a servisem. Společnost se věnuje i technologiím na zpracování olejnin.



Obrázek č. 7 - Sídlo společnosti Farmet, a.s. (pohled z výšky)

Zdroj: Firemní prezentace (2013)

3.1.1 Založení společnosti a.s.

Společnost byla založena podle § 172 zákona č. 513/1991 Sb. (dále Obchodní zákoník). Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku ČR, na který přešel majetek státního podniku v rámci privatizace. V zakladatelské listině ze dne 30. 4. 1992 učiněné formou notářského zápisu bylo rozhodnuto o schválení jejich stanov a jmenování členů představenstva a dozorčí rady. Její obchodní jméno bylo EKOSTROJ, a.s. Do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové byla pak zapsána dne 1. 5. 1992

formou notářského zápisu. Roku 1994 bylo její obchodní jméno změněno. Současný název firmy zní FARMET, a.s..



Obrázek č. 8 - Logo společnosti Farmet a.s.

Zdroj: Firemní prezentace

3.1.2 Předmět podnikání

Podle obchodního rejstříku je hlavní náplní společnosti:

- Opravy silničních vozidel
- Silniční motorová doprava - provozována nákladními vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Zámečnictví, nástrojařství
- Kovářství, podkovářství
- Obráběčství
- Malířství, lakýrnictví, natěračství
- Projektová činnost ve výstavbě
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence⁵⁶

3.1.3 Historie společnosti

Na základě společenské smlouvy byla dne 14.5.1992 formou notářského zápisu založena firma Farmet spol. s.r.o. Společenská smlouva byla uzavřena mezi čtyřmi společníky – Karlem Žďárským st., jeho synem Ing. Karlem Žďárským ml., Ing. Vilémem Mervartem a Jaroslavem Petráčkem. Ve své dílně se zabývali zejména výrobou a opravou zemědělských strojů. Firma byla velmi úspěšná a díky novým inovacím p. Žďárského došlo k jejímu velkému rozvoji. Na jaře roku 1994 se společníci Farmet spol s.r.o. rozhodli v rámci druhé vlny privatizace odkoupit od Fondu národního majetku České republiky

⁵⁶ Výpis z obchodního rejstříku (2013)

akcie společnosti Ekostroj, a.s., která se v té době z ekonomického hlediska pohybovala na pokraji úpadku.

Před odkoupením

Společnost Ekostroj, a.s. nezvládla vyřešit problémy s výrobním programem, a tak muselo dojít ke krachu výroby horských kol. Také poklesem investic a vývojem nových technologií došlo ke stagnaci hlavní výroby průmyslové filtrace. Tento nepříznivý vývoj se odrazil v hospodaření společnosti ztrátou ve výši téměř 4 mil. Kč. Úpadek byl zjevný nejen podle ekonomických ukazatelů, ale byl viděn i na morálce společnosti. Špatné vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci vedlo k obrovskému poklesu produktivity práce. Z toho důvodu tehdejší představenstvo společnosti akceptovalo nabídku firmy Farnet spol, s.r.o. Česká Skalice, která prostřednictvím emisí nových akcií v celkové nominální hodnotě 18 mil Kč vstoupila do akciové společnosti. Její základní kapitál byl navýšen na 57 470 000 Kč. Společnost Farnet spol s.r.o. se stala většinovým vlastníkem jejích akcií. Došlo k nové volbě členů představenstva i dozorčí rady a byl jmenován nový ředitel společnosti. Pro společnost zásadním datem je 27. 6. 1994, kdy valná hromada odsouhlasila novou koncepci podnikatelské činnosti a změnu obchodního jména z původního Ekostroj, a.s. na nové obchodní jméno FARMET, a.s. (dále jen Farnet).

Po „založení“ společnosti Farnet, a.s.

Následující rok díky novému kapitálu a především zkušenostem p. Žďárského firma dosáhla kladného hospodářského výsledku. V průběhu doby se zvýšily nejen její finanční prostředky, ale také její pozice a konkurenceschopnost na trhu.

Od roku 2005 je jediným akcionářem Ing. Karel Žďárský.

Další důležité roky a události společnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2 - Historické milníky společnosti Farmet, a.s.

1992	<ul style="list-style-type: none"> • Založení společnosti Farmet s.r.o. • Zakladatelé: p. Karel Žďárský st., Ing. Karel Žďárský ml., Vilém Mervart a Jaroslav Petráček. Společnost byla jen malou dílnou se čtyřmi pracovníky. • Výroba prvních strojů na zpracování půdy typu Kompaktomat.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • První lis olejin FARMET DUO oceněn na výstavě Země živitelka. • Realizovány první lisovny v České republice.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup do Farmet a.s. (původně Ekostroj a.s.), cca 100 pracovníků • Radličkový podmítač vstupuje na trh
1995	<ul style="list-style-type: none"> • První lisovny v zahraničí
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj středního lisu Farmet L200 • První generace radličkových secích strojů BSK
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Certifikace ISO 9000 – systém řízení kvality
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj a zavedení výroby lisů Farmet S 1000 a Farmet S 2000
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Karel Žďárský se stává jediným akcionářem • Realizace lisovny za tepla v Polsku
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Vybudování nové CNC obrobny pro zajištění výroby komponentů lisů
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Vyroben 100. lis FS 1000 • Třetí generace radličkových secích strojů Excelent Premium • Modernizace výrobního areálu, nová montážní linka
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Nové výrobní technologie, prášková lakovna, robotizované sváření, laserové dělení plechů, lis FS 4000 • eXtra STEEL line – zavedení nových moderních výrobních technologií s použitím špičkových materiálů • Širokozáběrové předseťové kombinátory Kompaktomat
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj a inovace radličkových kypřičů – Duolent, Triolent, Fantom • Realizace lisovny v Kazachstánu s filtrací a bělením • První místo Firma roku 2009 v České republice
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení na trh nové řady Diskových podmítačů - Diskomat • Zavedení na trh nové řady lisů – FS 1010 • Vybudování nové výrobní haly, vývojového a výzkumného centra a školícího střediska
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Uvedení na trh kompaktní lisovny Ex PRESS • Uvedení na trh širokozáběrových podmítačů Softer a Triolent

Zdroj: Firemní prezentace

3.1.4 Současnost

Ve střední Evropě je společnost Farmet, a.s. jedním z největších a v tuzemsku jediným výrobcem velkokapacitních lisovacích celků. V České republice se drží na prvních místech ve výrobě zemědělských strojů na zpracování půdy a setí. Výrobky označené značkou Farmet se vyznačují vysokou kvalitou obvyklou na trzích západní Evropy a unikátním technickým řešením, z nichž většina je patentově chráněna. Tyto výrobky a technologie vznikají v úzké spolupráci s konečnými zákazníky, výzkumnými institucemi a vysokými školami s technickým zaměřením.

Společnost byla nejednou oceněna pro svůj poctivý a zodpovědný přístup k podnikání. V roce 2009 byla oceněna 1. místem v prestižní celostátní soutěži Vodafone firma roku 2009. Významných ocenění dosahuje společnost také na zemědělských výstavách či soutěžích jako je Zlatý klas nebo GrandPrix.⁵⁷ Nejedná se o jediný úspěch firmy. I její generální ředitel Ing. Karel Žďárský byl za své schopnosti a znalosti několikrát oceněn. Letošní rok byl Českou asociací manažerů vyhlášen Manažerem roku 2013 za jeho vizionářské, organizační a strategické schopnosti a také za to, jak dovede skvěle motivovat a nadchnout tým pro věc.

3.1.5 Organizační struktura společnosti

Společnost sídlí ve vlastním areálu v okrajové části města Česká Skalice. V sídle společnosti se nachází zděná administrativní budova, která byla generálně opravena v roce 2005. V prostorách firmy je budova linky měření emisí a STK. Výrobní areál se skládá z 8 výrobních hal (svařovna, přípravná, obrobná, lakovna, montáž se skladem a hala manipulace se zakladačem hutního materiálu, hala obloukové manipulace a hala pro výrobu včetně zkušebny lisů lisování) a školicího střediska. Haly jsou zateplené a vybavené technologiemi a manipulační technikou pro zhotovení strojírenských výrobků do hmotnosti 10t.

Rozdělení do divizí

Společnost je rozdělena do tří divizí.

Divize zemědělské techniky (DZT)

Tato divize se zabývá vývojem, výrobou a prodejem širokého sortimentu strojů pro zemědělskou prvovýrobu. Především stroje pro zpracování půdy a setí, krmnou techniku a speciální tahače zemědělských strojů.

V roce 2012 dosáhly celkové tržby DZT rekordní výše v historii společnosti Farnet – 374 mil. Kč. Oproti roku 2011 to byl nárůst o 46 %. Společnost dodává především na trh v Ukrajině, Rusku, České republice, Polsku, Německu, Bulharsku, Maďarsku, Rumunsku, Francii a Slovensku.

⁵⁷ Interní dokumenty firmy Farnet a.s.

Divize technologické dodávky (DTD)

Divize rozvíjí svou činnost v oblasti zpracování olejnatých semen. Do jejího okruhu činností patří:

- Výroba lisů na olejniny,
- Projektování a dodávky kompletních technologických celků (lisování olejnatých semen, rafinace rostlinných olejů, výroba bionafty).

Divize autoprovoz (DA)

Společnost pronajímá část svého majetku společnosti FARMET STK spol. s.r.o., která poskytuje služby provozovatelům nákladních automobilů a služby v oblasti technické kontroly, měření emisí a kalibrace tachografů.

Organizační schéma

Firmu vede její majitel, většinový akcionář, Ing. Karel Žďárský. Pod jeho vedení organizačně spadají všechny divize a hlavní oddělení jako například: oddělení pro jakost, ekonomický úsek, výroba, úsek personalistiky a sekretariátu, ...atd. Organizační schéma společnosti Farmet a.s. je přiloženo jako Příloha A na konci diplomové práce.

Struktura akciové společnosti

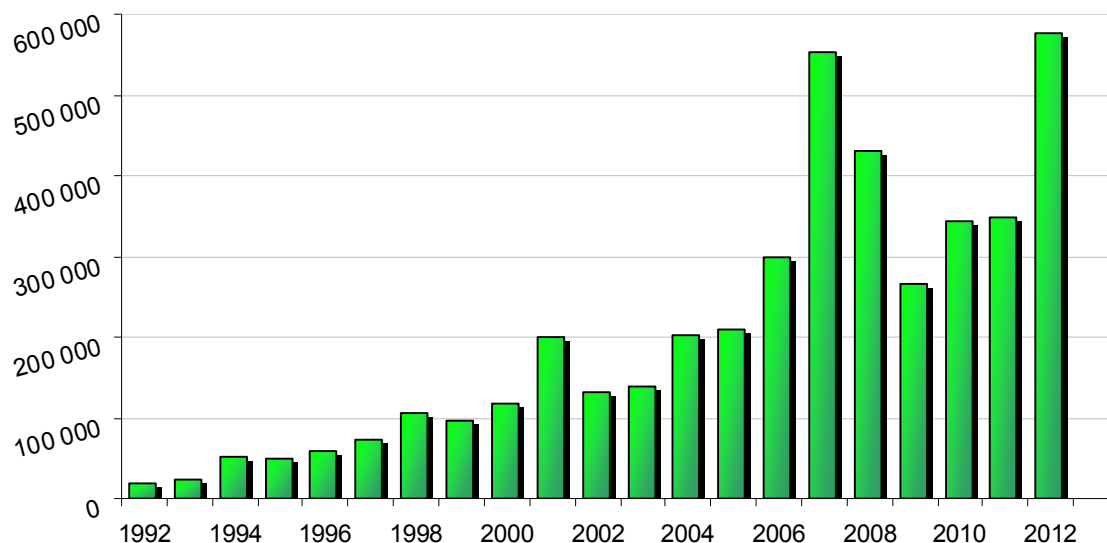
Společnost Farmet a.s. je součástí koncernu a podílí se na podnikání svých 100% dceřiných společností FARMET GROUP s.r.o. a FARMET-AGRO spol. s.r.o., s 20% se podnik podílí na podnikání FARMET STK spol. s.r.o. Základní jmění společnosti 31 255 000 Kč je rozděleno na 31 255 akcií znějící na jméno o jmenovité hodnotě jedné akcie 1 000 Kč.

3.1.6 Zaměstnanci – současná situace ve firmě

Společnost Farmet a.s. je jedním z významných zaměstnavatelů v celém regionu. Hlavními úkoly personálního oddělení je stabilizace a rozvoj stávajících zaměstnanců a současně vyhledávání nových. Vzhledem k příznivému vývoji poptávek po výrobcích firmy, jak je zřejmé z vývoje tržeb ilustrovaném pomocí grafu (obr. č. 10), dochází zejména v divizi zemědělské techniky k neustálému posilování řad zaměstnanců.

Obrázek č. 9 – Vývoj tržeb společnosti Farmet a.s.

Vývoj tržeb firmy v tis. Kč (1992-2012)



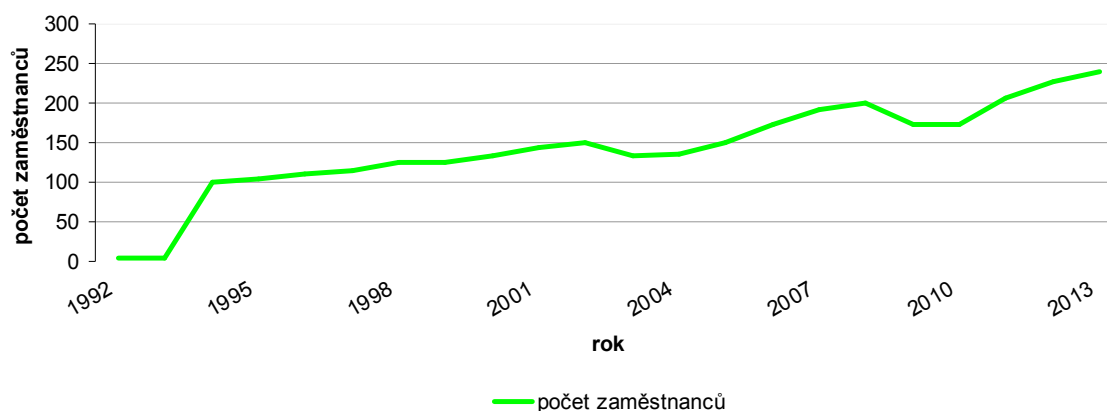
Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů firmy)

A to jak v technických, obchodních, tak i ve výrobních útvarech, aby společnost byla schopna udržet tempo jednak v produkci, ale i v oblasti vývoje jejích výrobků.

Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců od vzniku společnosti Farmet s.r.o. a založení akciové společnosti je uveden na grafu (viz obrázek č. 11). Jak je vidět společnost zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, proto se svou velikostí řadí mezi malé a střední podniky.

Obrázek č. 10– Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Farmet a.s. (1996-2013)

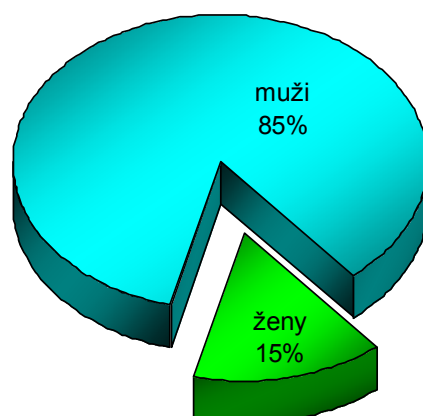
Vývoj počtu zaměstnanců od založení podniku (období 1996-2013)



Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů firmy)

Na následujícím grafu (obr. č. 12) je patrné, že je ve firmě zaměstnáno více mužů než žen. Je to dáno především předmětem podnikání a oblastí, ve které organizace působí. Ženy ve firmě zastávají pozice spíše administrativního charakteru (např. účetnictví) nebo obstarávají úklidové služby.

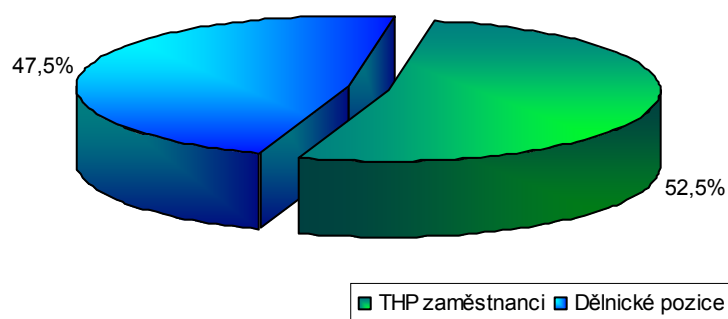
Obrázek č. 11 - Zaměstnanci společnosti podle pohlaví
Zaměstnanci firmy podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů firmy)

V současné době ve společnosti pracuje 240 zaměstnanců. Z toho více než polovina (52,5 %) pracuje na pozici technicko-hospodářského pracovníka (obrázek č. 13). Mezi technicko-hospodářské pozice lze zařadit místo asistentky, skladové účetní, obchodní manažery, konstruktéry, a další. Dělnické pozice ve firmě zastává 114 lidí.

Obrázek č. 12 – Struktura počtu zaměstnanců
Struktura počtu zaměstnanců podle pracovní pozice

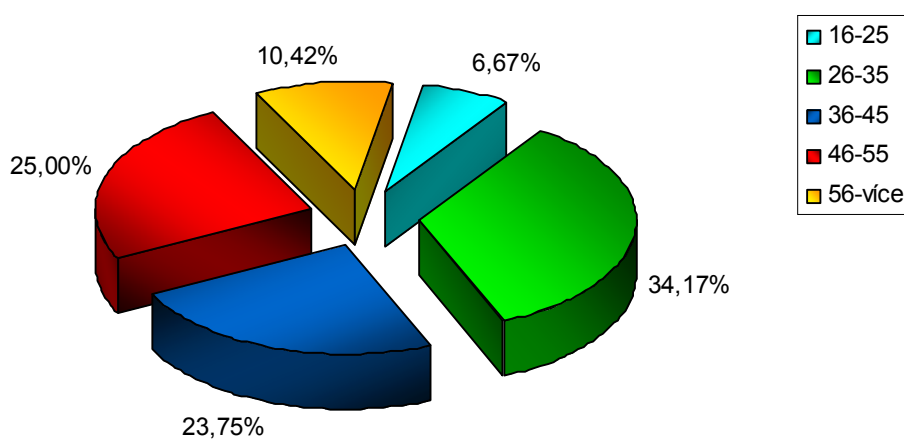


Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů firmy)

Obrázek č. 13 zaznamenává graf zobrazující věkovou strukturu zaměstnanců ve firmě Farmet. Jak je zřejmé, nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci od 16 do 25 let, kterých ve firmě pracuje 16. Další věková skupina 26 - 35 let má ve firmě největší zastoupení v počtu 82 jedinců. Z grafu vyplývá, že ve firmě pracují zejména zaměstnanci od středních let skoro do důchodu (skupina 36-45let a 46 až 55 let). Skupina 56 a více let zosobňuje pracovníky, kteří ve firmě pravděpodobně pracují od jejího počátku, nebo jsou to lidé s bohatou a dlouholetou praxí.

Obrázek č. 13 – Věková struktura zaměstnanců společnosti Farmet a.s.

Věková struktura zaměstnanců



4 Analýza systému hodnocení pracovníků ve vybrané firmě

V této kapitole je věnována pozornost analýze systému hodnocení pracovníků ve firmě Farmet a.s., jež v současné době prochází velkými změnami. Hodnocení pracovníků je obecně velmi hojně užíváno jako jeden z nástrojů zvyšování pracovního výkonu. V praxi se však často setkává s určitým nezájmem a imaginárně je stavěn na druhou kolej. V takové situaci se momentálně nachází i systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti FARMET, a.s. Objektem zkoumání je nově zavedený proces hodnocení technicko-hospodářských pracovníků firmy. Mezi “THPčka“ se řadí top management, střední management a liniový management.

4.1 Systém hodnocení zaměstnanců ve firmě Farmet

V této kapitole se nachází charakteristika procesu formálního hodnocení zaměstnanců, které je v akciové společnosti Farmet prováděno jedenkrát ročně.

Ve společnosti pracují lidé na pozicích dělnických až po top management. Vzhledem k jejich specificky daným pracovním místům byl vytvořen dvojí typ hodnocení.

4.1.1 Hodnocení dělnických pozic

Jak je v teoretické části práce psáno, tak i v této společnosti je hodnocení dělníků založeno na posudku jejich pracovního výkonu a na jejich osobním nasazení. Do pracovního nasazení se započítává např. kolektivní spolupráce, chování ke kolegům, odpracované hodiny atd. Podle výsledného hodnocení je zaměstnanci určena výše odměny (prémie), jejíž velikost může jeho vedoucí ovlivnit. Hodnocení je prováděno čtvrtletně (každé 3 měsíce). Takto zavedený systém běží bez větších problémů již od roku 2007, proto v této diplomové práci nebude dále rozváděn.

Zatímco hodnocení dělnických pracovníků je primárně prováděno podle skutečně splněných norem výroby, u technicko-hospodářských pracovníků je hodnocení poněkud složitější.

4.1.2 Hodnocení THP v podniku

Technicko-hospodářští zaměstnanci jsou hodnoceni na základě existence tzv. kompetencí a kompetenčního modelu (viz kapitola Kritéria pracovního výkonu). Kompetence jsou definovány jako dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnance. V podstatě nám říkají, co by pracovník na dané pozici měl zvládnout nad svoji odbornost, ale co je zároveň pro výkon dané pozice nezbytné.

Je možné, je jednoduše rozdělit na **měkké a tvrdé kompetence**. Kdy měkké kompetence vycházejí z obecných schopností jedince (např. pečlivost, přesvědčivost, praktičnost apod.), ze kterých se díky dalšímu rozvoji stanou kompetence. Tvrdými jsou myšleny buď odborné obecné kompetence pracovníka, které jsou založeny na určitých základních znalostech. A nebo jsou myšleny odborné specifické kompetence definující, co by zaměstnanec na dané pozici měl umět po stránce odborné (např. měření elektr. veličin, vedení podvojného účetnictví, diagnostikování poruch aut, aj.)

Pokud spolupracují na nějakém společném úkolu jsou také hodnoceni podle jejich práce a chování při realizaci daného projektu.

Kompetenční model

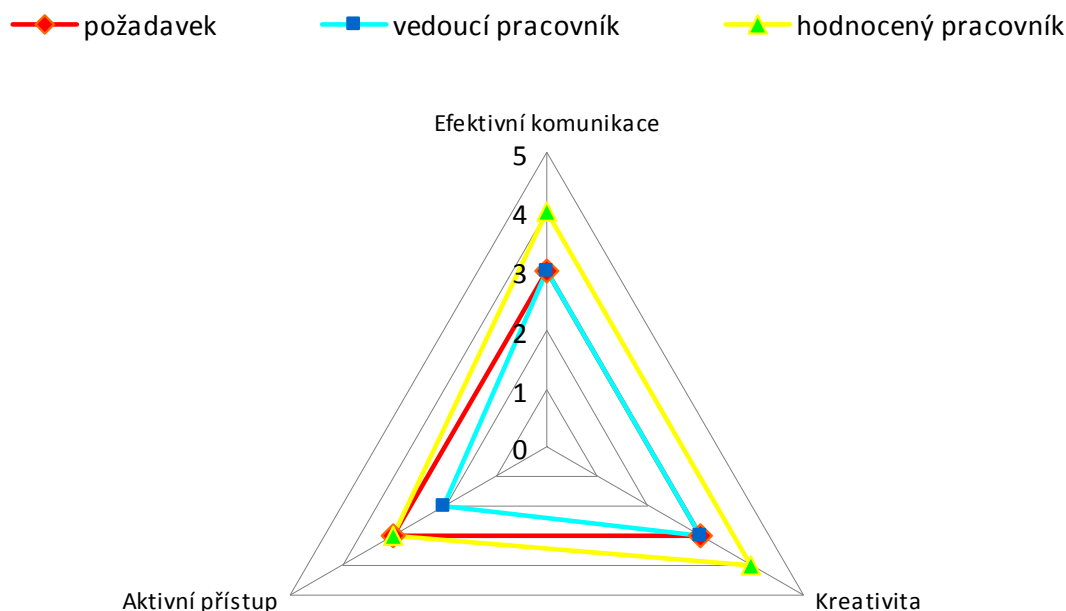
Ve společnosti Farmet jsou pro THP stanoveny základní tři měkké kompetence - kreativita, efektivní komunikace a aktivní přístup (viz Příloha E). TOP management a střední management je hodnocen ještě podle čtvrté schopnosti - vedení kolektivu (viz Příloha F). Každý je krom těchto 3-4 měkkých kompetencí, hodnocen podle dalších cca 5-6 tvrdých kompetencí, které se vztahují přímo k pracovní pozici TH pracovníka.

Kdo hodnotí

Již v teoretické části bylo zmíněno, že hodnotitelem nemusí být jen přímý vedoucí daného pracovníka, stejně to je zavedeno i v této firmě. THP i dělníci jsou hodnoceni několika osobami. Primárně je pracovník hodnocen zejména svým bezprostředně přímým nadřízeným, který ohodnotí kompetence pracovníka podle dané škály. Svůj názor na své chování a plnění kompetencí ohodnotí také zaměstnanec sám. Nakonec tohoto pracovníka posoudí ještě třetí nezávislá osoba - kolega jeho přímého nadřízeného, který je v organizační struktuře na stejné úrovni, nebo nadřízený, který je výše než pracovníkův vedoucí. Vždy se jedná o osobu, která s THP pracovníkem též spolupracuje a přichází

s ním během své práce do kontaktu. Například kompetence asistentky generálního ředitele bude posuzovat jak generální ředitel, tak personální ředitelka.

Hodnocení kompetencí THP lze znázornit i graficky pomocí kompetenčního modelu.



Obrázek č. 14 – Hodnocení měkkých kompetencí (kompetenční model)⁵⁸

Zdroj: interní dokumenty

Proces hodnocení

Pro hodnocení pracovníků byly vytvořeny vzorové formuláře⁵⁹ pomocí programu MS Excel. Při samotném hodnocení se používají jejich tištěné verze, do kterých je hodnocení zaměstnance zaznamenáno. Používá se cca 5 různých formulářů. Každý hodnocený pracovník obdrží vlastní sebehodnotící list (viz Příloha D), kde se může vyjádřit ke svému osobnímu i pracovnímu rozvoji, uvést v čem by se chtěl zdokonalit, a nebo zda by se chtěl věnovat jinému zaměření, než ve kterém nyní pracuje.

Vedoucí a třetí osoba dostávají formuláře podle toho na jakém stupni z hlediska hierarchie organizace hodnocený TH pracovník stojí. K hodnotícím formulářům jsou připojeny hodnotící škály kompetencí, aby bylo každému jasné, co jednotlivé stupně škály znamenají.

⁵⁸ Popis ke grafu: Jak je z grafu patrné, sebehodnocení a hodnocení vedoucího se liší o 2 body. Vedoucí vidí schopnosti zaměstnance na nižší úrovni než zaměstnanec sám sebe. Lze usuzovat, že se projevilo více či méně subjektivní hodnocení ze strany zaměstnance nebo jeho nadřízeného. Při závěrečném hodnocení se tento konflikt vyřeší názorem/hodnocením třetí osoby, jež “rozhodne”.

⁵⁹ Formuláře jsou přiloženy k diplomové práci jako přílohy.

Princip hodnocení

Pro každou pracovní pozici jsou podle kompetenčního modelu stanoveny požadované úrovně všech klíčových kompetencí. Úroveň každé hodnocené kompetence je posuzována pomocí sudé 6ti stupňové škály vyjádřené slovně. Mottem společnosti je zaměstnávat kvalitní zaměstnance. Klade důraz na zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců. Proto se společnost snaží zaměstnávat takové pracovníky, jejichž výsledné hodnocení je „lepší průměr“. Pro potřeby výpočtu výsledného hodnocení se slovní vyjádření převádí na čísla od 0 do 5 (viz Tab. č. 3).

Tabulka č. 3 – Hodnotící škála kompetencí

Škála pro hodnocení kompetencí:	
0	nízká kvalita
1	podprůměrná kvalita
2	průměrná kvalita
3	lepší průměr
4	velmi dobrá kvalita
5	excelentní kvalita

Zdroj: Interní dokumenty

Tato škála pro hodnocení měkkých kompetencí je uvedena i v příloze F, ve které je každá úroveň dané kompetence detailně charakterizována. Do formuláře se úroveň kompetence zaznamená číselně a následně se vypočítá průměr hodnot. Při hodnocení úrovní kompetencí je posuzována míra shody měkkých i tvrdých kompetencí se skutečností. Měkké kompetence jsou posuzovány na základě subjektivního názoru zaměstnance, jeho přímého vedoucího a třetí osoby. Tvrdé kompetence se hodnotí na základě e-learningového testu nebo se ověřují jiným způsobem, např. podle získaných certifikátů. Všechny formuláře se poté vyberou a odevzdají se personální ředitelce. Na personálním oddělení jsou tyto formuláře zpracovány (viz Příloha G) a připraveny k hodnotícímu pohovoru.

Zpětná vazba

Výstupem z hodnocení je Hodnotící list zaměstnance (viz Příloha H), jehož součástí jsou nejen ohodnocené skutečné a požadované úrovně kompetencí, ale i výše prémie a posudek pracovního rozvoje (Příloha I).

Závěrečné hodnocení kompetencí je vyjádřeno poměrem mezi skutečnou úrovní kompetence a požadavkem.

Celkové hodnocení pracovníka je uvedeno v procentech, ale i to se v konečné fázi uvádí slovně podle dané škály (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4 – Škála pro celkové hodnocení zaměstnance

Kompetence	Celkové hodnocení			
Hodnota v %	Hodnota v %	Slovní vyjádření	Hodnocení pracovníka	Prémie
90 a více	96 a více	Vysoký výkon	Zaměstnanec plní všechny pracovní povinnosti, případně pracuje i nad jejich rámec, zajímá se o další práci, některé z jeho odborností a schopností převyšují požadavky, vyhledává příležitost pro profesionální rozvoj na své pracovní pozici, své znalosti předává ostatním.	20%
70-89	80-95	Dobrý výkon	Zaměstnanec plní všechny vyžadované pracovní povinnosti, má odbornosti nutné pro plnění svých pracovních povinností, schopnosti odpovídají požadavkům na pracovní pozici a zaměstnanec je důsledně využívá.	15%
50-69	50-79	Výkon vykazuje zlepšení	Zaměstnanec plní většinu vyžadovaných pracovních povinností, avšak jeho výkon potřebuje zlepšení. Dovednosti a schopnosti nejsou na požadované úrovni, zaměstnanec je ale iniciativní v získávání znalostí a schopností potřebných ke zvládnutí úkolů v dané pozici. Může se jednat o zaměstnance ve zkušební době, zaučujícího se v nové pozici.	10%
30-49	20-49	Nízký výkon	Zaměstnanec neplní pracovní povinnosti, nemá dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání pracovních povinností, příp. jich nevyužívá, vyžaduje zvýšenou péči, aby zvýšil svůj výkon.	5%
29 a méně	0-19	Nepříjemný výkon	Návrh na propuštění !!	0%

Zdroj: interní dokumenty

Mzda THP pracovník se skládá ze tří částí: ze základní mzdy stanové pracovní smlouvou, z motivační složky mzdy (prémie), která se odvíjí od plnění úkolů, kvality práce a dále na míře plnění požadovaných kompetencí a mimořádných odměn.

V tabulce č. 4 je jasně vidět velikost prémie na základě procentuálně vyjádřené výsledné hodnoty celkového hodnocení.

Výsledky hodnocení jsou zaměstnanci předány. Je mu dán prostor k tomu, aby se s nimi seznámil, a poté se zúčastní hodnotícího rozhovoru. K rozhovoru se mohou připojit buď všichni hodnotitelé, i personalista, nebo může proběhnout jen mezi čtyřma očima, to záleží na přání hodnocného zaměstnance a jeho vztahu k hodnotiteli.

Při rozhovoru si zaměstnanec vyslechne výsledky hodnocení a komentáře hodnotitelů. Je vyslechnut názor zaměstnance, který zhodnotí svůj výkon a chování za uplynulý rok. Jsou stanoveny cíle a společné úkoly na příští rok. A podle toho zda je potřeba nějakou schopnost zdokonalit je naplánován rozvoj a vzdělávání pracovníka.

Pro každého THP je zpracován Plán osobního rozvoje, kterým je řízen jeho odborný rozvoj. V plánu pracovního rozvoje jsou stanoveny hlavní úkoly na další rok. Při hodnocení se zpětně vyhodnotí, zda byly zadané cíle splněny a jsou opět definovány cíle nové. Součástí výstupu z hodnocení je i návrh osobního rozvoje (vzdělání) pracovníka. Firma svým zaměstnancům poskytuje systematická a tematicky zaměřená školení od dělnických profesí až po střední management.

4.2 Stanovení hypotéz

Pro účely analýzy byly na základě cíle této diplomové práce definovány hypotézy, pomocí nichž se bude autorka snažit zhodnotit úroveň systému hodnocení ve zkoumané firmě. Prostřednictvím výsledků výzkumu, který je realizován metodou dotazníkového šetření a strukturovaného interview s personální ředitelkou společnosti, se pokusí jednotlivé hypotézy vyhodnotit, potvrdit či vyvrátit jejich platnost.

Pro ověření vlastních domněnek a názorů byly nejprve stanoveny dvě jednoduché výzkumné otázky, jež budou zodpovězeny na základě vhodně formulovaných hypotéz.

Výzkumná otázka č. 1: *„Existuje závislost mezi délkou pracovního poměru a spokojeností zaměstnanců se systémem hodnocení?“*

Na základě této výzkumné otázky byly odvozeny níže uvedené hypotézy, které budou vyhodnoceny pomocí aplikace statistických metod na shromážděné údaje z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou společnosti Farmet a.s.

Hypotéza č. 1: „Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení je nezávislá na délce jejich pracovního poměru.“

Hypotéza č. 2: „Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se současným systémem hodnocení pracovního výkonu a jejich osoby.“

Výzkumná otázka č. 2: *„Je systém hodnocení zaměstnanců efektivní?“*

V rámci druhé výzkumné otázky byly stanoveny hypotézy týkající se předpokladů správně nastaveného systému (viz kap. 2.7).

Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci pokládají systém hodnocení za přínosný.“

Hypotéza č. 4: „Systém hodnocení je zaměstnanci považován za nespravedlivý.“

Hypotéza č. 5: „Systém hodnocení zaměstnanců je propojen se systémem odměňování a rozvojem pracovníka.“

4.3 Metodika výzkumu

Tato část je zaměřena na výzkum systému hodnocení technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti Farmet a.s.. V rámci kapitoly jsou popsány použité metody výzkumu a jejich struktura. Pro výzkum byly stanoveny hypotézy, jejichž platnost se bude během výzkumu ověřovat. Na závěr bude provedeno vyhodnocení tohoto výzkumu.

Před samotným výzkumem byla provedena rešerše sekundárních zdrojů, především odborné literatury. Byly využity i jiné zdroje informací, které pomohly zmapovat problematiku hodnocení zaměstnanců v podniku (viz kap. 1 a 2).

4.3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je pomocí vlastního šetření analyzovat současný systém hodnocení THP pracovníků v podniku a na základě zjištěných nedostatků navrhnout adekvátní řešení tak, aby systém hodnocení byl optimální.

4.3.2 Použité metody výzkumu

Autorka si k vlastnímu výzkumu zvolila dvě metody. Konkrétně metodu dotazníkového šetření a metodu strukturovaného rozhovoru.

Dotazníkového šetření

Byl vytvořen dotazník (viz Příloha B), který byl předložen kategorii zaměstnanců THP. Pomocí něj se autorka pokusí zjistit, jakým způsobem je prováděn proces hodnocení jejich pracovního výkonu a jak jsou se systémem hodnocení spokojeni.

Tato metoda patří k nejefektivnějším způsobům, jak získat velké množství informací. Vzhledem k tomu, že je dotazník anonymní, zaměstnanci nemusí mít strach z vyplňování dotazníku. Získané informace by měly být relativně spolehlivé a neměly by se značně lišit od skutečné reality. Na základě dotazníkové šetření budou odhaleny nedostatky procesu hodnocení ve firmě. Výsledky poslouží k ověření stanovených hypotéz (viz kap. 4.5.).

Struktura dotazníku

Dotazník je sestaven z několika částí. Úvodní část zachycuje identifikační údaje respondentů. První část obsahuje otázky ohledně spokojenosti pracovníka s jeho prací. V další části dotazníku jsou otázky týkající se hodnocení zaměstnanců po praktické stránce. Ke konci jsou vytvořena tvrzení, která by měla zhodnotit informovanost a spokojenost se systémem hodnocení. Autorka se snažila využít více typů otázek, aby nebyl dotazník sestaven pouze pro výstup kvantitativních dat. Takto sestavený dotazník byl rozdan v tištěné podobě technicko-hospodářským pracovníkům firmy Farnet.

Respondent vyplní dotazník pomocí výběru - zaškrtnutím nejlepší varianty, se kterou se nejvíce ztotožňuje nebo se kterou souhlasí. Bylo využito dichotomních odpovědí a 5-ti stupňové ordinální škály. Autorka dala respondentům možnost volby střední cesty. Zpracované údaje a výsledky dotazníku jsou uvedeny v kap. 4.4.2.

Rozhovor

Druhou metodou výzkumu je rozhovor, díky němuž autorka získá praktické informace o procesu hodnocení pracovního výkonu ve společnosti. Rozhovor bude veden s personální ředitelkou firmy, která je i konzultantkou této práce.

Výhodou této metody je možnost získat potřebné informace a názor dotazované osoby na zkoumaný problém. Při rozhovoru je možné okamžitě reagovat na odpovědi dotazovaného, položit mu případně doplňující otázky a zjistit tak mnohem více informací než z dotazníkového šetření. Ačkoli je při rozhovoru možnost přímé interakce, nevýhodou této metody je její časová náročnost.

Struktura rozhovoru

Byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Ačkoli jsou připraveny základní otázky ohledně hodnocení zaměstnanců ve firmě, lze se během rozhovoru od jejich pořadí odchýlit, nebo dovysvětlit, co bylo otázkou míněno, či některé vynechat nebo dokonce přidat nové. Je mnohem flexibilnější než strukturovaný rozhovor, při kterém se musí dodržovat pořadí otázek, ale oproti nestrukturovanému rozhovoru je mnohem organizovanější a systematičtější.

Struktura rozhovoru je připravena tak, aby byl zjištěn názor na způsob organizování a realizování procesu hodnocení pracovníků v podniku (viz Příloha C). Pomocí odpovědí respondenta budou odhaleny nesrovnalosti v tomto systému a na základě těchto zjištění bude možné navrhnout konstruktivní řešení na optimalizaci prováděného procesu.

4.3.3 Účastníci výzkumu

Pro výzkum byla jako základní soubor zvolena kategorie THP pracovníků společnosti Farnet a.s., kde pracuje celkem 126 THP zaměstnanců. Rozhovor bude prováděn osobně s personální ředitelkou společnosti. Pracovníci na dělnických pozicích nebudou do výzkumu zahrnuti (viz kap. 4.1.1).

Náhodný výběr

Pro realizaci dotazníkového šetření měla autorka k dispozici identifikační údaje THP pracovníků. Z důvodu obavy z nízké návratnosti dotazníků bylo dotazníkové šetření provedeno na základě tzv. náhodného výběru. Výběrový vzorek by měl svými vlastnostmi odpovídat původnímu základnímu souboru. Při použití náhodného výběru je zaručena stejná pravděpodobnost výběru pro všechny jednotky ze základního souboru. Náhodný výběr byl realizován pomocí statistického programu Statgraphics Centurion XVI, který na základě zadaného rozsahu výběru vygeneroval náhodný vzorek. (Označení náhodného výběru bylo provedeno přiřazením hodnoty 1 nebo 0 k příslušné jednotce základního souboru). V MS Excel bylo, po seřazení hodnot od nejmenší po největší, k dotazníkovému šetření vybráno 80 respondentů. Při tomto šetření je nutné brát v potaz, že odhady zjištěné pomocí tohoto výběru, se v důsledku vzniku výběrové chyby, od skutečných hodnot testovaného souboru bohužel oddalují.

4.4 Vyhodnocení metod výzkumu

V této kapitole bude provedeno vyhodnocení výsledků vlastního výzkumu, který byl proveden se zaměstnanci firmy Farnet a.s. Výzkum bude hodnocen na základě údajů dotazníkové šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Následně bude ověřena platnost formulovaných hypotéz, které byly před výzkumem stanoveny. Platnost hypotéz bude buď potvrzena nebo vyvrácena.

4.4.1 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor proběhl během jediného dne ke konci měsíce dubna 2014. Pomocí odpovědí na připravené otázky byl popsán systém hodnocení zaměstnanců ve firmě (viz kap. 4.1.).

Odpovědi a názory personální ředitelky posloužily k odhalení nedostatků systému (viz kap. 5).

4.4.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření ve zkoumané firmě

Dotazníkové šetření proběhlo ve zkoumané firmě v měsíci březnu roku 2014. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě výběrovému vzorku THP zaměstnanců firmy Farmet. Respondenti měly na vyplnění dotazníku lhůtu 14 dní. Díky „adresnému“ oslovení zaměstnanců bylo dosaženo návratnosti ve výši 88,75%, což představuje 72 vyplněných dotazníků (viz Tab. č. 5).

Tabulka č. 5 – Návratnost dotazníkového šetření

Návratnost dotazníků	A.Č.	R.Č.
počet nevyplněných	9	11,25%
počet vyplněných	72	88,75%
počet vrácených	77	96,25%
náhodný výběr	80	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Zpracování dat

Údaje z dotazníkového šetření byly nejdříve zaznamenány do tabulkového programu MS Excel, v němž lze zjistit pomocí jednoduchých statistických funkcí (modus, medián, průměr apod). Pro usnadnění zpracování údajů byly původně ordinální škále přiřazeny příslušné číselné hodnoty (1 – rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne).

Č. R.	Pohlí	M	Ž	délka	3.I	3.II	3.III	3.IV	3.V	O	4.I	4.II	4.III	4.IV	4.V	O	5.I	5.II	5.III	5.IV	5.V	O
1150	z	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1138	z	0	1	1	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1131	m	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3
424	m	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3
1145	m	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	4
1113	m	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	3
1148	m	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1149	m	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1111	m	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1137	m	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
1119	m	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	4
730	m	1	0	2	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	4
768	m	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	4
1109	m	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3
783	m	1	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	4	0	0	0	1	0	4
766	m	1	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	4

Obrázek č. 15 – Výstřižek záznamu údajů z vyplněných dotazníků v MS Excel

Zdroj: vlastní zpracování

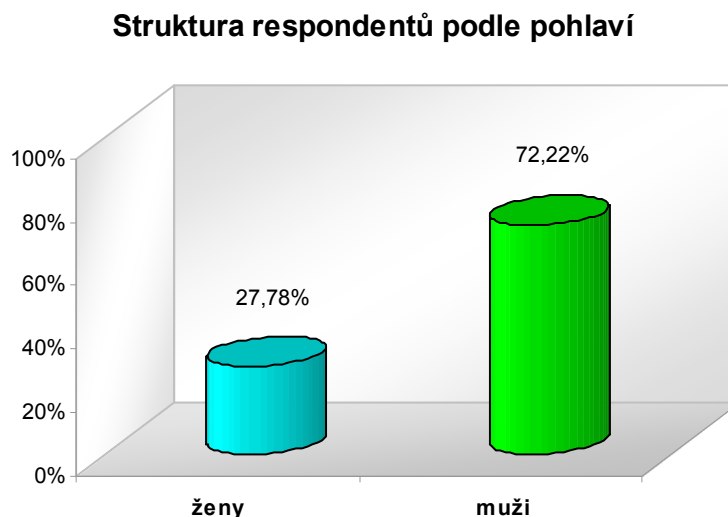
Poté byly odpovědi na otázky převedeny do tabulek s relativní četností⁶⁰. Vybrané grafické výstupy z dotazníkového šetření jsou uvedeny v následujícím textu.

4.4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Kapitola obsahuje závěrečné shrnutí výstupů z dotazníkového šetření. Autorka práce zde uvádí stručný komentář k vybraným otázkám. Tabulky rozdělení četnosti pro každou otázku jsou k nahlédnutí v příloze diplomové práce.

Otázka č. 1 – Jaké je vaše pohlaví?

Z rozdělení četností, které je uvedeno v tabulce č. 6 i z grafického vyjádření (viz obr. č. 17) je vidět, že z celkového počtu 72 respondentů, se výzkumu zúčastnilo 20 žen a 52 mužů.



Obrázek č. 16 – Struktura respondentů podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování⁶¹

Otázka č. 2 – Jak dlouho u společnosti pracujete?

Společnost existuje již 23 let, proto byla otázka konstruována jako otevřená. K vyhodnocení této otázky byl stanoven optimální počet intervalu délky pracovního poměru pomocí Sturgesova pravidla $k \approx 1 + 3,3 * \log_{10} n$. Na základě výsledku $k = 5,493702$ byli respondenti roztrženi do 6 skupin (viz tab. č.7).

⁶⁰ Tabulky rozdělení četností jsou uvedeny v příloze na konci práce.

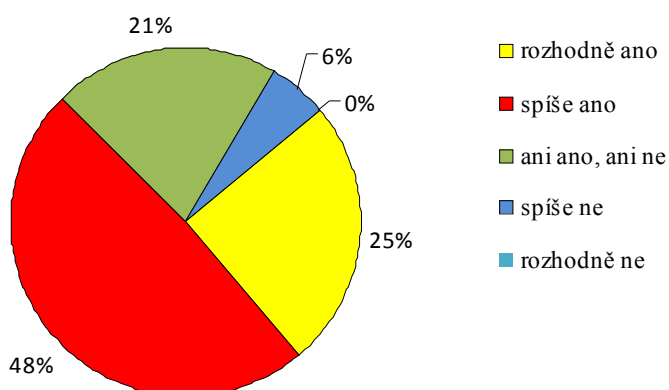
⁶¹ Všechny grafy obsažené v práci byly vygenerovány v MS Excel.

Tabulka č. 6 – délka pracovního poměru u společnosti Farmet a.s.

délka PP	absolutní četnost	relativní četnost
<0-3+)	22	30,56%
<4-7+)	15	20,83%
<8-11+)	7	9,72%
<12-15+)	10	13,89%
<16-19+)	13	18,06%
<20-23>	5	6,94%

Dotazníkového šetření se zúčastnili zejména respondenti, kteří pro společnost pracují nejkratší dobu (pár měsíců až 3 roky).

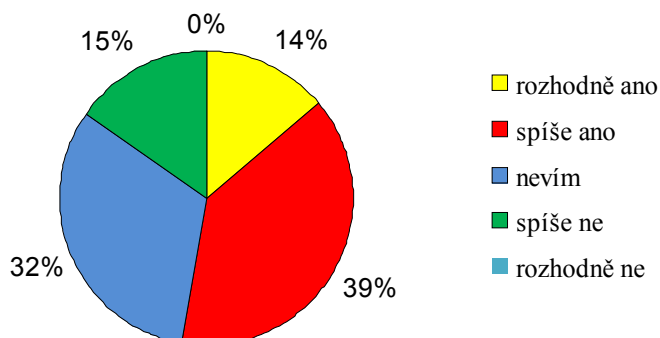
Na otázku č. 3, **zda je respondent spokojen se svou náplní práce** odpovědělo přes 48 % „spíše ano“, pouze 4 respondenti uvedli, že se svou náplní práce jsou spíše nespokojeni. Grafické rozdělení četností odpovědí na otázku č.3 je zobrazeno následujícím grafu.



Obrázek č. 17 – Jste spokojen/a se svou náplní práce?

S přístupem nadřízeného je spokojena více než polovina respondentů (58,57%). Opět pouze 4 respondenti, jsou nespokojeni.

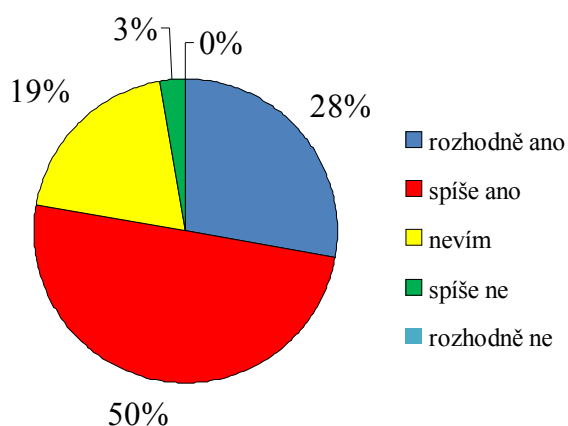
S aktuálním systémem hodnocení je spokojeno až 52,78% respondentů. Nespokojenost projevilo 11 respondentů.



Obrázek č. 18 - Jste spokojen/a s aktuálním systémem hodnocení, který je v současné době nastaven?

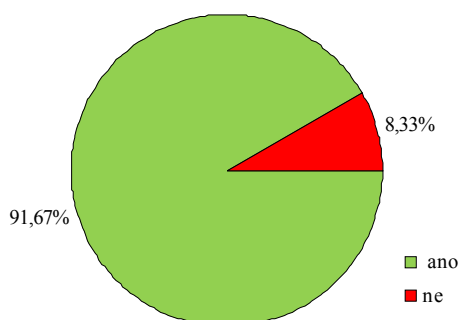
Na základě zpracovaných údajů (otázka č. 7 a č. 8) lze usuzovat, že jsou zaměstnanci poměrně **dobře informováni o kritériích hodnocení**. Pouze 2 respondenti „neví“, jaká kritéria jsou nastavena. 61% účastníků tohoto výzkumu rozumí škále rozdělení úrovní kompetencí, které jsou od nich očekávány.

Na otázku č. 9, **zda jsou dostatečně informováni o výsledcích hodnocení**, uvedlo přes 77% odpovědivších THP zaměstnanců, že jim výsledky hodnocení jsou sdělovány. Grafický výstup je zobrazen pomocí koláčového grafu (obr. č. 19)



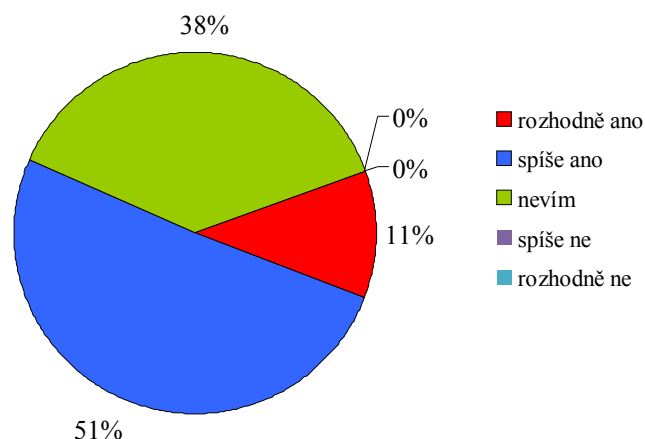
Obrázek č. 19 - Jste dostatečně informován/a o výsledcích svého hodnocení

Zda **mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení** bylo zodpovězeno **otázkou č. 10**. Přes 91% tvrdí, že mohou sdělit svůj názor k předloženým výsledkům. Pouze 6 respondentů odpovědělo negativně.



Obrázek č. 20 - Máte možnost vyjádřit se k výsledkům svého hodnocení?

Podle rozdělení čestností je z odpovědí na otázku č. 11 patrné, že přes 84% **respondentů hovoří se svým vedoucím o budoucím výkonu**. Ti, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, se měli vyjádřit dále k tomu, zda spolu projednávají konkrétní faktory, které by pomohly jejich pracovní výkon vylepšit. Pouze 7 pracovníků zaškrtnulo možnost „rozhodně ano“. Přibližně 38% si není jisto, zda s nimi vedoucí nějaké faktory procházel. 11 zaměstnanců dokonce tvrdí, že se s vedoucím o budoucím pracovním výkonu nebaví.



Obrázek č. 21 - Pokud jste na otázku č. 11 odpověděl/a „ano“, máte možnost se svým nadřízeným projednat konkrétní faktory, které by mohly kladně ovlivnit váš budoucí pracovní výkon?

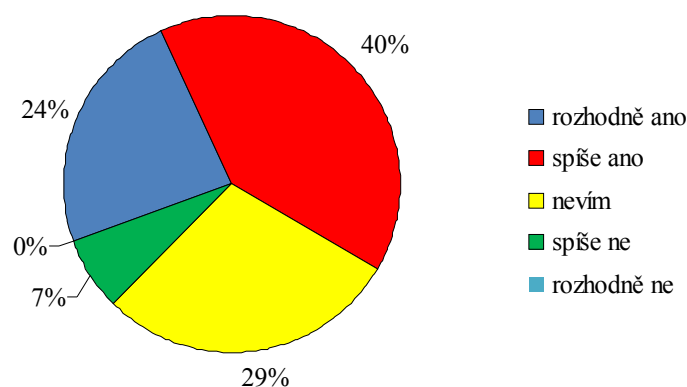
Přes 80% respondentů uvedlo, že s vedoucím hovoří o plánech dalšího osobního rozvoje.

Tabulka č. 7 – Rozdělení četností – otázka č. 13: Hovoříte se svým nadřízeným o plánech svého dalšího osobního rozvoje?

Otázka č. 13	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	15	20,83%	15	20,83%
spíše ano	45	62,50%	60	83,33%
nevím	11	15,28%	71	98,61%
spíše ne	1	1,39%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

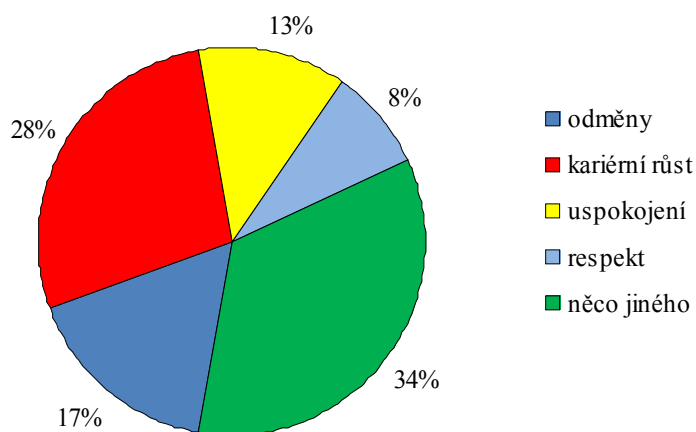
Podle odpovědí na otázku č. 14 pravidelné hodnocení přispívá ke zlepšení pracovního výkonu u 27% respondentů.

Přes 63% respondentů odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců užitečné je.



Obrázek č. 22 - Je podle vašeho názoru hodnocení zaměstnanců užitečné?

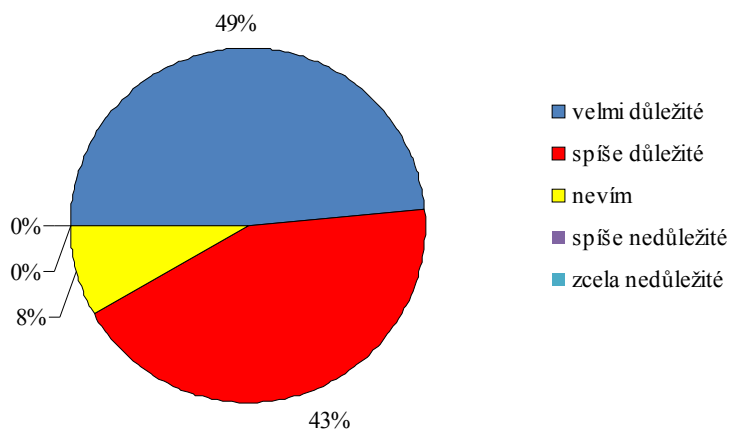
Pracovníky nejvíce motivuje kariérní růst a odměny. Přes 30% respondentů zaškrtnulo možnost motivace jiné podoby. Někteří z nich uvedli, jaký motivační faktor je pro ně nejdůležitější. Nejčastější odpovědí bylo vzdělání, stálý příjem, jistota zaměstnání, možnost seberealizace a bonusy.



Obrázek č. 23 - Který z uvedených faktorů je pro Vás největším motivujícím prvkem ve snaze dosahovat lepších pracovních výsledků?

Zpětná vazba je důležitá pro 98,6% respondentů.

Více jak 91% respondentů chce zvyšovat svou odbornou kvalifikaci a dál se vzdělávat.



Obrázek č. 24 - Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace a dalšího vzdělávání?

Kvalitativní informace získané z dotazníkového šetření otázkami č. 6., č. 24 a č. 25 byly vzaty v úvahu při hodnocení daného systému ve firmě.

4.4.5 Statistická analýza dat

Ve statistické analýze byly nejprve definovány základní charakteristiky ordinálních proměnných⁶² pomocí popisných statistických metod. U ordinální proměnné se nečastěji určuje modus. Modus udává výskyt nejčastější hodnoty, resp. odpovědi na danou otázku.

Má-li výběrový soubor respondentů více jak tři jednotky, může se s proměnou zacházet jako s proměnnou numerickou.⁶³ Lze vypočítat ordinální průměr i charakteristiky variability (rozptýlenost) výběrového souboru – rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient.

Rozptyl je funkcí všech pozorování, což znamená, že bere v úvahu velikost všech hodnot proměnné. Vyjadřuje vzdálenost (rozptyl) jednotlivých hodnot kolem střední hodnoty proměnné. Výběrová směrodatná odchylka s je definována jako kladná druhá odmocnina z rozptylu. Udává, jak se v průměru liší jednotlivé hodnoty znaku od průměru v obou směrech. Variační koeficient V_x umožňuje porovnat variabilitu souborů s různou úrovní jednotek. Slouží k posouzení relativní velikosti rozptylu dat vůči průměru (střední hodnotě). Dosahuje-li variační koeficient vysoké hodnoty, značí to, že aritmetický průměr je zkreslený a proto není vhodný k odhadu úrovně dat.

Pro přehled všech charakteristik byla vytvořena pomocí statistického programu Statgraphics Centurion⁶⁴ tabulka popisných charakteristik, která se nachází v příloze pod písmenem J.

Než bude ověřena platnost hypotéz, je nutné zjistit zda mezi otázkami (proměnnými) existuje nějaký lineární vztah. K tomu byl použit program Statgraphics Centurion XVI, kde po zadání dat, byla pomocí korelační metody a Pearsonova korelačního koeficientu změřena síla vztahu⁶⁵ mezi proměnnými (otázkami). Po provedení této analýzy, bylo zjištěno, že mezi proměnnými lineární vztah existuje.

K potvrzení závislosti proměnných bude použita **analýza rozptylu**. Pomocí tohoto testu zjišťujeme, zda změny hodnot proměnné Y lze vysvětlit změnami faktoru X . Dříve než se přistoupí k samotné analýze rozptylu, musí být ověřeny základní předpoklady testu:

⁶² Za proměnné jsou zde považovány otázky a odpovědi z dotazníkové šetření.

⁶³ Štichhauerová (2012, s. 78)

⁶⁴ Všechny statistické výpočty jsou provedeny pomocí programu Statgraphics Centurion XVI.II.

⁶⁵ Existuje-li vztah mezi proměnnými musí se hodnoty korelačního koeficient nacházet v intervalu $< -1, 1 >$.

1. Aby byla analýza validní musí být ze základního souboru pořízen náhodný výběr (splněno).
2. Předpokládáme normalitu rozdělení dat. K ověření tohoto předpokladu slouží několik metod, ať grafických nebo početních. Již z popisných charakteristik lze normalitu určit na základě odhadu výběrové šikmosti a špičatosti.
3. Rozptyly všech skupin jsou stejné, tzn. že je splněna podmínka homoskedasticity⁶⁶

Jednostrannou závislost mezi proměnnými lze vyhodnotit také pomocí Kruskal-Wallisova testu. Použití **Kruskal-Wallisova testu** je vhodné ke zhodnocení jednostranné závislosti ordinální proměnné y na faktoru x , nebo u proměnné kardinální, pokud byla porušena některá z podmínek pro analýzu rozptylu (normalita dat, homoskedasticita) Slouží k ověření statistické významnosti rozdílů mezi mediány ve skupinách.

Po průkazném Kruskal-Wallisově testu a zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti následuje **Post hoc analýza** - mnohonásobné porovnání a zkoumání, které proměnné se mezi sebou významně liší. K tomu účelu slouží modifikovaná Tukeyova metoda mnohonásobného porovnávání. Je doporučována používat při různých počtech pozorování ve srovnávaných skupinách. Vypočtená P-value testu nižší než hladina významnosti α vede k zamítnutí nulové hypotézy o rovnosti středních hodnot dvou porovnávaných skupin, a takovéto skupiny jsou považovány za statisticky významně odlišné.

⁶⁶ Homoskedasticita – znamená že rozptyly nejsou statisticky různé

4.5 Platnost hypotéz

V této kapitole bude ověřena platnost předem stanovených hypotéz na základě zpracovaných dat a vyhodnocení dotazníkového šetření.

4.5.1 Ověření platnosti hypotéz

Výzkumná otázka č. 1: „Existuje závislost mezi délkou pracovního poměru a spokojeností zaměstnanců se systémem hodnocení?“

Hypotéza č. 1: „Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení je nezávislá na délce jejich pracovního poměru.“

K ověření hypotézy budou použity údaje z otázky č. 2 a otázky č. 5. Autorka se pokusí vyhodnotit tuto hypotézu na základě statistické analýzy závislosti proměnných.

Při ověřování předpokladu použití analýzy rozptylu, bylo zjištěno, že není splněna podmínka normality rozdělení. Předpoklad homoskedasticity byl ověřen Levenovým testem. Vzhledem k tomu, že P-hodnota je větší nebo rovna 0,05, tak mezi standardními odchylkami není statisticky významný rozdíl na hladině spolehlivosti 95,0%. To znamená, že nebyla zamítnuta nulová hypotéza o shodě výběrových rozptylů.

Proto pro posouzení závislosti bude použit Kruskal-wallisův test, který pracuje s mediány.

Tabulka č. 8 - Kruskal-Wallis Test pro 5.otázku a interval délky PP

<i>interval délky PP</i>	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
0-3	22	54,1591
4-7	15	40,9333
8-11	7	37,8571
12-15	10	23,05
16-19	13	20,1154
20-23	5	13,1

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí programu Statgraphics

Kruskal-Wallisův test testuje nulovou hypotézu, že mediány 5. otázky uvnitř každého intervalu délky pracovního poměru jsou stejné.

Vzhledem k tomu, že P - Value je menší než 0,05, tak existuje statisticky významný rozdíl mezi středními hodnotami na hladině spolehlivosti 95,0 % . Nulová hypotéza je zamítnuta.

Ke zjištění, jak se proměnné mezi sebou liší, je použita Post hoc analýza. Pomocí Tukeyho HSD test zjistíme, mezi kterými skupinami jsou nejmenší rozdíly.

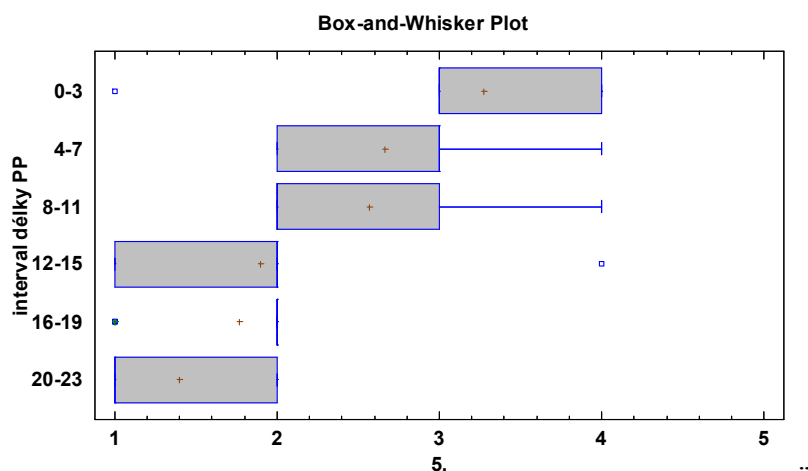
Tabulka č. 9 - Tukey HSD test na hladině významnosti 95%

Level	Četnost	Střední hodnota	Homogenní skupiny
20-23	5	1,4	X
16-19	13	1,76923	XX
12-15	10	1,9	XXX
8-11	7	2,57143	XXX
4-7	15	2,66667	XX
0-3	22	3,27273	X
Kontrast	Významnost	Diference	+/- Limity
0-3 - 4-7		0,606061	0,660599
0-3 - 8-11		0,701299	0,856116
0-3 - 12-15	*	1,37273	0,752415
0-3 - 16-19	*	1,5035	0,690152
0-3 - 20-23	*	1,87273	0,977416
4-7 - 8-11		0,0952381	0,903048
4-7 - 12-15		0,766667	0,805413
4-7 - 16-19	*	0,897436	0,747577
4-7 - 20-23	*	1,26667	1,01878
8-11 - 12-15		0,671429	0,972231
8-11 - 16-19		0,802198	0,924886
8-11 - 20-23	*	1,17143	1,15518
12-15 - 16-19		0,130769	0,829825
12-15 - 20-23		0,5	1,08057
16-19 - 20-23		0,369231	1,03818

* označuje statisticky významnou diferenci

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí programu Statgraphics

Nejmenší rozdíly jsou mezi intervaly délky pracovního poměru od 12 do 23 let, proto je možné provést sloučení těchto tří intervalů do jedné homogenní skupiny. Homogenita tří intervalů je ilustrována pomocí krabicového grafu.



Obrázek č. 25 – Krabicový box – homogenita skupin

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí programu Statgraphics

Na základě statistické analýzy lze testování hypotézy H1 uzavřít následovně:

Mezi spokojeností zaměstnanců se systémem hodnocení a délkou pracovního poměru existuje závislost. Čím delší dobu je THP pracovník zaměstnan u společnosti, tím spokojenější je se systémem hodnocení pracovního výkonu.

Z krabicového grafu je vidět, že převážně zaměstnanci pracující u společnosti déle (více jak 12 let), zvolili možnost odpovědi 1 – rozhodně ano a 2 – spíše ano.

Hypotéza č. 2: „Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se současným systémem hodnocení pracovního výkonu a jejich osoby.“

Vyhodnocení této hypotézy bude provedeno na základě rozdělení četností odpovědí z dotazníkového šetření na otázku č. 5. Zaměstnanci jsou se systémem hodnocení spokojeni. Svědčí o tom fakt, že žádný z respondentů nezaškrtl možnost „rozhodně nespokojen“.

Výzkumná otázka č. 2: „Je systém hodnocení zaměstnanců efektivní?“

Na tuto výzkumnou otázku nelze jednoznačně odpovědět. Efektivnost systému závisí na několika faktorech. Spravedlnost systému a jeho návaznost na odměňování jsou však nezbytnou součástí splnění podmínek účinnosti systému.

Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci pokládají systém hodnocení za přínosný.“

Touto hypotézou se objasní, zda má hodnocení zaměstnanců pozitivní vliv na jejich budoucí výkon. Tuto hypotézu lze vyhodnotit na základě odpovědí na otázku č. 14 z dotazníkového šetření. Více než 59 % respondentů se vyjádřilo, že hodnocení přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Necelých 64% respondentů považuje hodnocení zaměstnanců za užitečné. Lze proto usuzovat, že respondenti na základě svých zkušeností systém hodnocení pokládají za přínosný.

Hypotéza č. 4: „Systém hodnocení je zaměstnanci považován za nespravedlivý.“

Spravedlost systému lze však potvrdit na základě odpovědí na otázku č. 15. Podle rozdělení četností si celkem 65% respondentů myslí, že systém hodnocení spravedlivý je. Více než 34% respondentů přesně ví, podle jakých kritérií jsou hodnoceni. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení.

Hypotéza č. 5: „Systém hodnocení zaměstnanců je propojen se systémem odměňování a rozvojem pracovníka.“

Tuto hypotézu lze jednoznačně potvrdit na základě rozhovoru s personální ředitelkou společnosti. Systém hodnocení je propojen nejen s odměňováním, ale i s plánem rozvoje pracovníka po odborné i osobní stránce. Výše prémie je přímo závislá na výsledném hodnocení.

Tabulka č. 10 - Vyhodnocení platnosti hypotéz

Hypotéza/ Výzkumná otázka	Potvrzení hypotézy
V1	<input checked="" type="checkbox"/>
H1	<input type="checkbox"/>
H2	<input checked="" type="checkbox"/>
V2	<input type="checkbox"/>
H3	<input checked="" type="checkbox"/>
H4	<input type="checkbox"/>
H5	<input checked="" type="checkbox"/>

5 Zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení

Na základě analýzy hodnocení pracovníků ve vybrané firmě a za pomoci zvolených technik sběru dat byly objeveny určité, nedá se říci chyby, ale podněty ke zlepšení daného systému hodnocení.

5.1 Zhodnocení systému

Celý systém hodnocení diplomantka hodnotí velmi kladně. Z dotazníkové šetření je jasné, že zaměstnanci jsou s hodnocením převážně spokojeni. Nejde si nevšimnout, že systém hodnocení je po stránce koncepční velmi propracovaný.

Nastavení kritérií pracovního výkonu a úrovní klíčových kompetencí je šikovně charakterizováno, proto není divu, že většina respondentů uvedla, že jim jsou známa kritéria podle kterých jsou hodnoceni, a že požadovaným úrovním kompetencí rozumí. Formuláře určené k hodnocení jsou stanoveny po praktické stránce jednoduše a jasně.

Také proces zpětné vazby a sdělování výsledků tohoto systému, je velmi dobře připraven, avšak úskalím zpětné vazby v podniku je její realizace v čase. Na základě rozhovoru s personální ředitelkou autorka považuje za hlavní problém to, že zaměstnanci i vedoucí neberou hodnocení vážně.

5.1.1 Výhody a nevýhody systému

Na konec dotazníkového šetření byly umístěny otevřené otázky, ve kterých mohli zaměstnanci specifikovat hlavní pro a proti daného systému.

Vybrané postřehy a komentáře jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 11 – Výhody a nevýhody současného systému

Výhody	<i>...,Systém má jasně specifikovaná kritéria hodnocení... “ ...,přehledný seznam úrovní kompetencí... “ ...,základ pro výpočet prémie... “ ...,na základě výstupu hodnocení, mám vytvořen plánu rozvoje na příští rok... “ ... “je přínosný, pociťuji to na mém vlastním výkonu“ “mám díky hodnocení možnost profesního růstu, je dobře naplánováno vzdělávání... ... “jasný základ pro stanovení odměn... “ ... “hodnotí mne osoba, která mě dobře zná... “ ...,současný systém je docela průhledný, jsou definované úrovně kompetencí.... “ ... “mám možnost probrat s vedoucím svůj výkon a obhájit své chování... “ ... “možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení... “</i>
--------	--

	... <i>“vím kdo mne hodnotí, a co mám od něj očekávat...”</i>
Nevýhody	... „administrativní náročnost“ <i>“časová náročnost”</i> <i>“neprofesionální hodnocení vedoucím”</i> <i>“neobjektivní hodnocení”</i> <i>“nedochází průběžnému hodnocení”</i> <i>“samé vyplňování nějakých papírů”</i> <i>“nepravidelnost”</i> <i>“zprůměrované hodnocení”</i> <i>“vedoucí si na mne zasedl, nevěřím, že výsledné hodnocení je objektivní”</i> <i>“oceňuji zpětnou vazbu, ale mezi hodnocením a hodnotícím pohovorem je příliš velká prodleva...”</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Zjištění nedostatků

V této části je zajímavé zhodnotit splnění předpokladů uvedených v teoretické části práce. Současně zavedený systém se může pyšnit podporou top managementu. Hybatelem a koordinátorem systému hodnocení je personální ředitelka, která má kolem sebe několik lidí, kteří myšlenku systému hodnocení podporují.

Vytvořený systém hodnocení bere v úvahu cíle THP pracovníků, které jsou sladovány s cíli organizace. Předpoklad souladu s firemní kulturou je stoprocentně splněn. Každý pracovník se svým chováním a svými činy podílí na budování jména společnosti. Podnik si své firemní kultury velmi cení.

Akceptovatelnost zaměstnanci není již tak prokazatelná. Dělnické profese systém hodnocení přijali s mnohem lepším výsledkem než pracovníci THP.

Systém i podmínku návaznosti na systém odměňování a systém rozvoje zaměstnance splňuje.

Bohužel to samé nelze říci o předpokladu administrativní nenáročnosti. Vyplnění několika formulářů a zpracování údajů do počítače, je velmi časově náročné. Autorka práce má obavy i s plněním posledních dvou předpokladů – hodnocení samotného systému nebylo zatím provedeno. Nepřetržitost hodnocení splňuje zatím pouze část systému hodnocení týkající se dělnických pozic.

5.2 Návrhy na zlepšení

Vzhledem k tomu, že systém hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců není ještě po dvou letech úspěšně zaběhnutý, je na místě se zamyslet nad jeho průběhem a frekvencí.

5.2.1 Pravidelnost hodnocení

Zde by autorka chtěla zdůraznit snahu o dodržování stejné periody hodnocení a zároveň o stejné časové období, ve kterém by proces hodnocení měl být dokončen. Ve společnosti je procese hodnocení THP pracovníků neustále oddalován. Nejčastější výmluvou je nedostatek času a moc práce. Autorka za tím vidí, nedůslednost a laxnost nadřízených jednotlivých útvarů. Tím, že je význam hodnocení nedoceněn, mohou být výstupy z hodnocení velmi zkreslené. Např. pokud se vrhnou vedoucí do hodnocení pod tlakem, mají tendenci jej odbýt a výstupy z něj nejsou relevantní.

5.2.2 Častější perioda hodnocení

Pro hodnocení THP pracovníků by autorka volila hodnocení 2krát ročně. Formální hodnocení, které je nyní nastaveno s ročním intervalem, by doplnila ještě o další mimořádné hodnocení, při němž by se hodnotily pokroky zaměstnanců za 6 měsíců. Toto hodnocení by mohlo být zaměřeno na pracovní a osobní rozvoj, zejména pak na vzdělání.

Zavedení takového hodnocení je v nejbližším horizontu zatím nereálné, protože dokud nebude současný systém plně funkční není možné implementovat další novoty do firemní kultury.

5.2.3 Elektronický systém hodnocení

Autorka považuje za přínosné převést systém hodnocení do elektronické podoby. Již nyní jsou k dispozici vzory formulářů v programu MS excel, ale používají se papírové tiskopisy. Vedoucí i hodnocený zaměstnanec by vyplňovali hodnotící i sebehodnotící formuláře elektronicky a ušetřilo by se spoustu času. Všechny škály a kritéria hodnocení by

samozřejmě byly v elektronickém formuláři uváděny, aby se neztratil přehled podle čeho se zaměstnanci hodnotí a co znamenají jednotlivé úrovně kompetencí.

Personalista by už nemusel podle sesbíraných formulářů zadávat data znovu do počítače a vyhodnocovat následně systém odměnen, nebo plán rozvoje zaměstnance. Všechny údaje by se ukládaly do centrálního systému. Informace, o zaměstnanci nejen z hodnocení jeho pracovního výkonu, ale i o potřebě jeho pracovního rozvoje a vzdělání, by se nacházely na jednom místě. Každý vedoucí útvaru i personalita by měl přehled a snadný přístup k minulým hodnocením a posudkům pracovníka.

Zavedením elektronického vyplňování formulářů, by se mohla snížit nejen administrativní náročnost, ale ušetřit i čas.

Pokud by došlo ke zkrácení času, který je nyní věnován vyplňování formulářů, mohl by systém probíhat v přesně daných termínech. Odvrátilo by se stálé oddalování hodnocení na neurčito. Autorce je jasné, že pro účely archivace i k hodnoticímu pohovoru by se výstupy hodnocení tisknout musely. Firma používá k vnitřní firemní komunikaci vlastní intranet, proto se autorka domnívá, že je tato varianta řešení současné situace na místě.

5.2.4 Pravidelné školení hodnotitelů

O metodě a způsobu hodnocení byli jednotlivě všichni vedoucí proškoleni personální ředitelkou osobně, která jim demonstrativně předvedla, jak by měly své podřízené hodnotit. Ačkoli mají hodnotitelé (vedoucí) dostatek informací a vědí podle jakých kritérií mají hodnocení provádět, není na škodu, když se jim při krátkém školení, například týden až 14 dní před počátkem hodnocení, připomenou základní chyby hodnocení a jak se jich mohou při hodnocení vyvarovat. I problematika psychologie a komunikace při jednání s hodnoceným je potřeba osvěžovat.

Takové školení by nemělo trvat více jak jeden den. Stačilo by například všechny vedoucí nahnat na cca 1 hodinu do zasedačky a pokud možno vtipnou a zároveň konstruktivní metodou prezentace, je na následné hodnocení připravit. Diplomantka se domnívá, že by tak mohla být podpořena myšlenka objektivnosti hodnocení i jiným způsobem než díky hodnocení od více zdrojů.

5.2.5 Motivační aspekt hodnocení

Z formulářů, dotazníkového šetření, ani z pohovoru s personální ředitelkou nebyla nikde zřejmá hlavní funkce hodnocení – motivace.

System hodnocení je úzce svázán s personálními činnostmi jako je odměňování (výše prémie), plán dalšího rozvoje, který je stanoven na základě plnění ročních cílů v dané oblasti pracovní náplně TH zaměstnance, a i náznak plánu vzdělávání pro další období. Autorka však postrádá závislost mezi hodnocením a motivací.

Bylo by vhodné se nad tímto faktem zamyslet. Motivační faktory by neměly být nastaveny jako odměna za výsledek hodnocení. Zaměstnanci by měli být motivováni svým vlastním výkonem, který se výrazně zlepší. Zaměstnanec by měl být tím, kdo chce být hodnocen, a neměl by se bát připomenout se.

Proto si autorka práce myslí, že by bylo vhodné zavést průběžné hodnocení. To však závisí na nadřízeném - jeho přístupu a vlastní motivaci k hodnocení.

Je dobré, když je člověk i za malý úspěch pochválen. I z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci chtěly být chváleny. V některých případech i sdělení kritiky v běžném pracovním procesu není na škodu.

Závěr

Oblast personálního managementu je velmi rozsáhlé téma, o kterém se dá velmi dlouze debatovat. V diplomové práci se autorka zaměřila pouze na jednu z personálních činností – hodnocení zaměstnanců. Diplomantka považuje hodnocení zaměstnanců za důležitou součást běžného pracovního dne.

Diplomová práce měla za cíl analyzovat systém hodnocení zaměstnanců ve firmě Farmet a.s. a navrhnout vylepšení procesu hodnocení. Vzhledem k nově zaváděnému systému hodnocení je nutné, aby byl správně nastaven, aby jeho funkce a efektivnost byly co možná nejlepší.

Ke zpracování teoretické části práce bylo využito velké množství odborné literatury. Nejprve byly zmíněny pojmy týkající se obecně personálního managementu a poté charakterizována vybraná personální činnost, kterou je problematika hodnocení zaměstnanců v podniku. V druhé části diplomové práce je prezentována firma Farmet a.s., její historie, oblast podnikání, ve které působí a současný stav firmy z hlediska tržeb a struktury zaměstnanců.

Třetí část práce je věnována analýze systému hodnocení zaměstnanců. Pozornost byla věnována zejména jeho optimalizaci. Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s personální ředitelkou firmy za účelem evaluace a prověření zaváděného systému hodnocení ve firmě. K získání informací byly využity sekundární data, popisy, syntéza i grafická analýza.

Čtvrtá část této diplomové práce obsahuje návrhy na zlepšení procesu hodnocení technickohospodářských pracovníků tak, aby společnost v budoucnu měla nejen spokojenější, kompetentnější a kvalifikovanější pracovníky, ale aby se vliv hodnocení kladně promítl do rozvoje společnosti a zároveň si udržela své postavení na trhu.

Podle diplomantky je nově zavedený systém hodnocení technicko-hospodářských pracovníků koncepčně dobře nastaven. Ačkoli se zdá být velmi zdařilý, vybízí diplomantka ke zlepšení určitých oblastí systému. Velmi negativně hodnotí stálé oddalování a nedůsledné dokončení daného procesu hodnocení. Ve společnosti by se měl rozšířit význam hodnocení a jeho účel. Diplomantka vidí také hlavní slabinu v tom, že není systém

hodnocení více motivující. V tuto chvíli je podle autorky systém hodnocení zaměřen spíše na plnění cílů a stanovení výše odměn.

Autorka práce by ráda prosadila myšlenku vyzdvižení hodnocení pracovníků na vyšší úroveň v organizaci, aby jej zaměstnanci nebrali kvůli administrativní náročnosti jako nutné zlo.

V rámci práce byly stanoveny výzkumné otázky a krátké hypotézy, které byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření. Hypotéza č. 1 byla zamítnuta. Bylo zjištěno, že zaměstnanci pracující ve společnosti Farmet delší dobu (více jak 12 let), jsou se systémem hodnocení spokojenější, než ti nově přichozí. Tím byla zodpovězena i výzkumná otázka, která se ptala na to, zda mezi délkou pracovního poměru a spokojeností se systémem hodnocení existuje závislost. Hypotéza č. 2 byla potvrzena. Jednalo se o prosté zjištění, zda jsou respondenti se systémem spokojeni. Výzkumná otázka č. 2 nebyla prokazatelně potvrzena, proto byla zamítnuta. Pro vyhodnocení této výzkumné otázky by muselo být stanoveno více hypotéz. Následující tři hypotézy byly stanoveny na základě předpokladů účinnosti systému. Jejich platnost byla také vyhodnocena na základě dotazníkového šetření. Systém hodnocení je přínosný, potvrdila hypotéza č. 3. Zamítnuta byla hypotéza č. 4 o nespravedlivém systému hodnocení. Hypotéza č. 5 byla vyhodnocena na základě informací od personální ředitelky. Hodnocení zaměstnanců je propojeno se systémem odměňování a rozvojem zaměstnance.

Autorka doufá, že navržená doporučení firmě poslouží k optimalizaci systému hodnocení nebo jako podněty pro další vývoj a vylepšení daného procesu do budoucna. Autorka se dále domnívá, že uvedené návrhy jsou v praxi realizovatelné. Až na zavedení elektronického hodnocení, jsou ostatní návrhy nízkonákladové, je však u každého doporučení nutné počítat s časovou náročností.

Seznam použité literatury

Citované zdroje

- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přel. PhDr. D. Hradilák. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-247-2937-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- HRONIK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-90-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-2.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. 1 vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd., Praha: Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024720425
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika* 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

- STÝBLO, J., URBAN, J., a VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum PERSONALISTIKA 2007-2008*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WEATHER, William B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Přel. Barbora Procházková. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Bibliografie

- ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Dostupné z : < <https://sites.google.com/site/novaiso690/> >
- SCOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení: Podněty a zásady pro hodnocení osob a řízení výkonnosti na pracovišti*. 1. vyd. Přel. Jiří Foltýn. Praha: Portál, 2007. (Management do kapsy, 12.) ISBN 978-807367-216-4.
- ŠTICHHAUEROVÁ, Eva. *Regionální inovační prostředí a jeho vliv na podnikatelské subjekty*. Disertační práce v oboru „Organizace a řízení podniků“. Liberec, 2009. Disertační práce (PhD).:Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Katedra podnikové ekonomiky.

Internetové zdroje

- BADAWY, M. K. (2007). *Managing human resources*. Databáze ProQuest Central [online]. Arlington: *Research Technology Management*, 2007. ISSN 08956308. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/213803341?accountid=17116>>
- GRAHAM, H. T. a BENNETT. *Human resources management* [online]. 9th ed. London: Financial Times Management, 1998, s. 3-6 [cit. 2013-12-21]. ISBN 978-0-273-63401-0. Dostupné z: <<http://www.amazon.com/Human-Resources-Management-Frameworks-Series/dp/0273634011>>.

- JOŠKOVÁ, Monika. *Nová koncepce zajišťování zaměstnanců ve výrobní společnosti* [online]. 2013 [cit. 26-11-2013]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Alena Lubasová. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/387707/fss_m/>.
- MANAŽER ROKU. *Vítězové 21. ročníku soutěže*. online]. 2014. Poslední změna 25.04.2014 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <<http://www.manazerroku.cz/vitezove-21-rocniku-souteze-manazer-roku-jejich-profil-y-a-osobni-vyznani-2/>>
- Privatizační projekty. *Agendy bývalého FNM* [online]. Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013. Poslední změna 31.12.2005 [cit. 31.1.2014]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/archiv/agenda-byvaleho-fnm/privatizacni-projekty>>
- SHAHRAJI, M. G., RASHIDIPANAH, M., SOLTANINASANB, R. et al. *Approaches of performance evaluation in organizations*. Databáze ProQuest Central [online]. Belleville: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012. ISSN 20737122 Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/1282292285?accountid=17116>>
- TREXIMA. Obávané hodnocení zaměstnanců. *TREXIMA – služby v oblasti lidských zdrojů* [online]. Zlín: TREXIMA, © 2013 [cit. 23.10.2013]. Dostupný z: <<http://www.trexima.cz/hr/obavane-hodnoceni-zamestnancu>>
- VALENTOVÁ, M. *E-učebnice*. [online]. [cit. 31.3.2014]. Dostupné z: <http://multiedu.tul.cz/~vladimira.valentova/multiedu/Statisticky_rozbor_dat_z_dotaznikovy_ch_setreni/E_ucebnice.pdf>
- LITCHMANNOVÁ, M. *Průzkumová analýza dat jednorozměrných dat*. [online]. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, 2011. [cit. 20.4.2014] Dostupné z: <http://gis.vsb.cz/pan/source/data/skolenia/eda/Pruzkumova_analyza_dat.pdf>

Interní zdroje společnosti

FARMET. *Interní zdroje společnosti Farmet, a.s.*

FARMET. *Stanovy společnosti Farmet, a.s.* Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online].

Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a132144&klic=4iekjl>>

FARMET. *Výroční zpráva společnosti Farmet*. Česká Skalice: Farmet, a.s., 2005-2012.

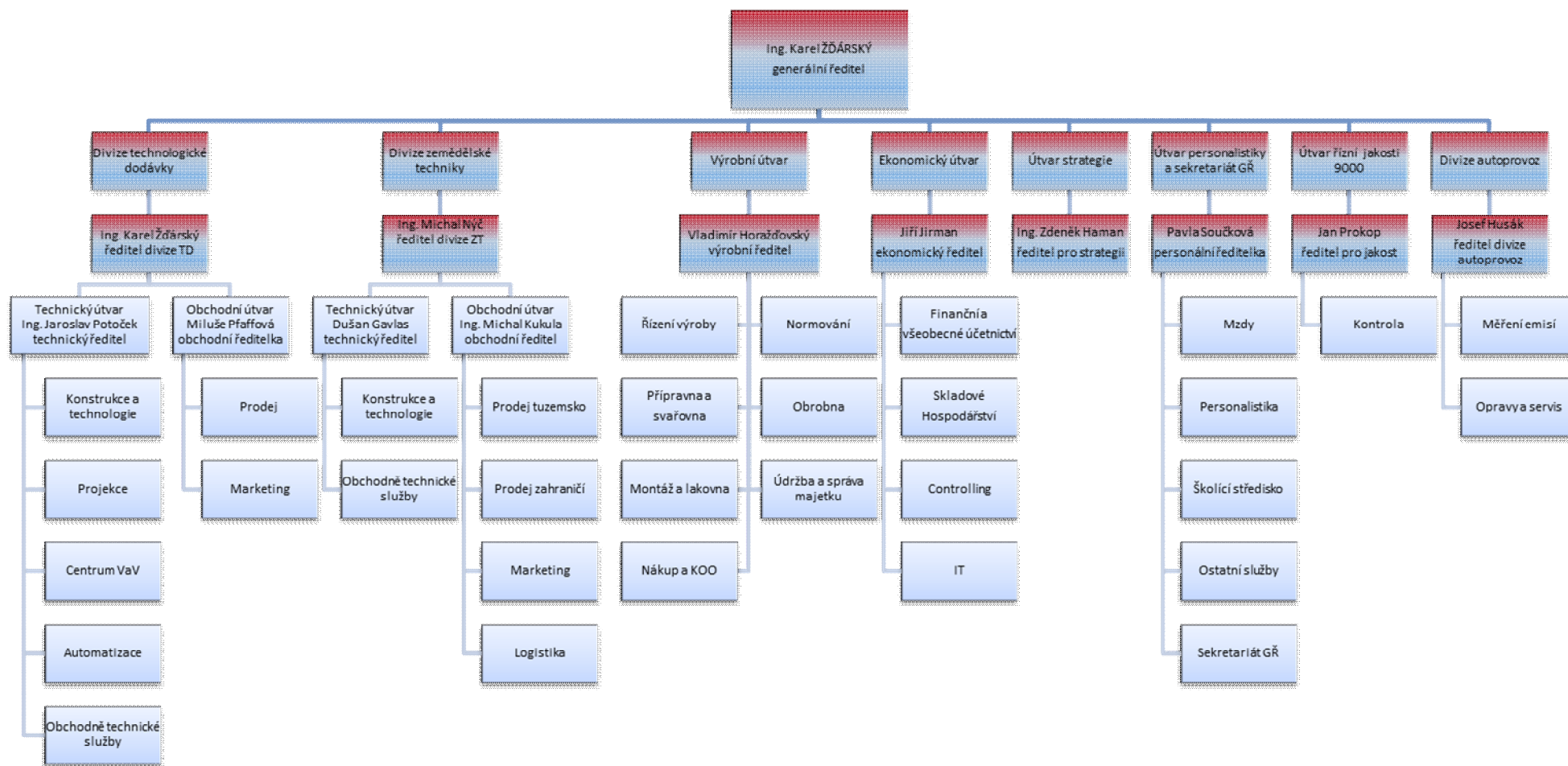
Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Dostupné také z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a132144&typ=actual&klic=ncja77>>

8 Seznam příloh

PŘÍLOHA - A Organizační schéma společnosti	I
PŘÍLOHA - B Dotazníkové šetření	II
PŘÍLOHA - C Strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou firmy Farnet a.s.....	IV
PŘÍLOHA - D Sebehodnotící formulář zaměstnanců firmy Farnet a.s.	VI
PŘÍLOHA - E Hodnocení měkkých kompetencí THP pracovníků	VII
PŘÍLOHA - F Klíčové kompetence středního managementu a TOP managementu.....	VIII
PŘÍLOHA - G Hodnocení požadavků kompetencí.....	X
PŘÍLOHA - H Hodnotící list pracovníka.....	XI
PŘÍLOHA - I Plán pracovního rozvoje.....	XI
PŘÍLOHA - J Popisné charakteristiky jednotlivých proměnných.....	XII
PŘÍLOHA - K Výstřižek ze Statgraphicsu - analýza korelace (vztahu) proměnných	XIII
PŘÍLOHA - L Výsledky dotazníkového šetření.....	XIV

PŘÍLOHA - A

Organizační schéma společnosti



PŘÍLOHA - B Dotazníkové šetření

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI FARMET a.s.

Vážená paní, vážený pane,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad k praktické části mé diplomové práce, jejíž cílem je analýza systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti. Chci vás poprosit o pravdivé a pečlivé vyplnění všech otázek, které dotazník obsahuje.

Dotazník je zcela anonymní! Odevzdané a řádně vyplněné dotazníky budou zpracovány a výsledky následně použity v diplomové práci. Budete-li mít nějaké dotazy či připomínky, neváhejte mne kontaktovat pomocí níže uvedené e-mailové adresy.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a spolupráci.

Přeji pěkný zbytek dne

Bc. Zuzana Panenková
studentka Technické univerzity v Liberci
panenkovaZ@seznam.cz

Pokyny: Při vyplňování vždy **označte pouze jednu z uvedených možností**, pokud není uvedeno jinak. Případně svou odpověď vepište do prázdného místa. Označení proveďte dle vašeho uvážení ☐ nebo ☐.

1 Uveďte, prosím, jaké je vaše pohlaví:

☐ muž ☐ žena

2 Jak dlouho u společnosti pracujete?

3 Jste spokojen/a se svou náplní práce?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ ani ano, ani ne ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

4 Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

5 Jste spokojen/a s aktuálním systémem hodnocení, který je v současné době nastaven?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

6 Pokud jste odpověděl/a na otázku „spíše ne“ či „vůbec ne“, co by se mělo změnit?

.....
7 Víte podle jakých kritérií, jste pravidelně hodnocen/a při stanovení osobního ohodnocení?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

8 Rozumíte úrovním schopností, které se od vás očekávají?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

9 Jste dostatečně informován/a o výsledcích svého hodnocení?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10 Máte možnost vyjádřit se k výsledkům svého hodnocení?

☐ ano ☐ ne

11 Hovoříte se svým nadřízeným o vašem budoucím výkonu?

☐ ano ☐ ne

12 Pokud jste odpověděl/a „ano“, máte možnost se svým nadřízeným projednat konkrétní faktory, které by mohly kladně ovlivnit váš budoucí pracovní výkon?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

13 Hovoříte se svým nadřízeným o plánech svého dalšího osobního rozvoje?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

14 Přispívá pravidelné hodnocení ke zlepšení Vašeho výkonu?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

15 Je podle vašeho názoru systém hodnocení spravedlivý?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

16 Je podle vašeho názoru hodnocení zaměstnanců užitečné?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

17 Který z uvedených faktorů je pro Vás největším motivujícím prvkem ve snaze dosahovat lepších pracovních výsledků?
(Vyberte pouze 1 možnost)

- ☐ odměny ☐ uspokojení z dobře (lépe) odvedené práce ☐ něco jiného, prosím, uveďte:
☐ kariérní růst ☐ respekt ostatních pracovníků

18 Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci v průběhu roku?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Zakroužkujte vždy jednu hodnotu na stupnici od 1 – 5 podle toho do jaké míry jsou pro vás následující tvrzení důležitá.
(1 – velmi důležité, 5 – zcela nedůležité)

19 Je pro Vás důležité znát měřítko, na jejichž základě je hodnocen Váš pracovní výkon a Vaše osobnost?

1 2 3 4 5

20 Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vaší práce?

1 2 3 4 5

21 Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace a dalšího vzdělávání?

1 2 3 4 5

22 Je pro Vás důležitá pochvala či uznání od vašeho nadřízeného v případě dobrého prac. výkonu?

1 2 3 4 5

23 Je pro vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu?

1 2 3 4 5

Vyjádřete svůj názor na současný systém hodnocení buď 2 a více slovy nebo ve větě. Prosím odpovězte na následující otázky podle pravdy.

24 V čem vidíte výhody současného systému hodnocení?

.....
.....
.....
.....

25 V čem vidíte nevýhody současného systému hodnocení?

.....
.....
.....
.....

PŘÍLOHA - C Strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou firmy Farnet a.s.

1. Provádíte pravidelně hodnocení pracovníků? Jak často své zaměstnance hodnotíte?

.....

.....

2. Je hodnocení zaměstnanců podporováno vedením společnosti?

.....

3. Jsou do systému hodnocení zapojeni zaměstnanci všech profesí?

.....

4. Zaměřujete se na hodnocení výsledků práce či na chování pracovníků?

.....

.....

5. Jaká jsou kritéria hodnocení?

.....

.....

6. Jaké metody hodnocení používáte?

.....

.....

7. Co bylo podnětem k vytvoření nového systému hodnocení zaměstnanců?

.....

.....

8. Po jaké době jste přistoupili k úpravě systému hodnocení pracovníků?

.....

9. Jak dlouho trvalo než byl nový systém hodnocení vytvořen a realizován?

.....

.....

10. Jakým způsobem nyní probíhá hodnocení zaměstnanců?

.....

.....

11. Kdo hodnotí pracovníky? Přímý nadřízený, někdo jiný, více hodnotitelů?

.....

.....

12. Jsou hodnotitelé dobře seznámeni s metodikou hodnocení zaměstnanců? Provádíte pravidelná školení?

.....

.....

13. Probíhá hodnocení na všech úrovních ve stejném časovém období nebo postupně?

.....

.....

14. V čem spatřujete výhody tohoto systému oproti starému systému hodnocení pracovníků?

.....

.....

15. Existují nějaké jeho nevýhody oproti starému systému hodnocení pracovníků?

.....

.....

16. Jsou zaměstnanci dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?

.....

17. Jak probíhá sdělování výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům?

.....

.....

18. Výsledky hodnocení pracovníků využíváte:

- a. při odměňování
- b. při povyšování
- c. při přemístění na jinou pozici
- d. pro další vzdělávání zaměstnanců
- e. pro zvyšování výkonnosti firmy
- f. pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů
- g. pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí

19. S čím jsou přesně výsledky hodnocení propojeny?

.....

.....

20. Je součástí systému hodnocení i plán rozvoje zaměstnance?

.....

.....

21. Je systém pracovního hodnocení zaměstnanců pravidelně rozvíjen a zdokonalován?

.....

.....

22. Provádíte po skončení hodnocení pracovníků setkání se všemi hodnotiteli? (shrnete výsledky a sdělíte si vzájemně své zkušenosti a připomínky, na základě nichž upravujete následně systém hodnocení?)

.....

.....

.....

23. Upravujete a měníte systém na základě zpětné vazby s hodnotiteli (tedy dle konkrétních potřeb společnosti)?

.....


.....


24. Jakou podobu má hodnocení? Jak je zdokumentován a archivován? Využíváte pro hodnocení elektronickou nebo tiskovou podobu?

.....

.....

PŘÍLOHA - D Sebehodnoticí formulář zaměstnanců firmy Farmet a.s.

	<u>Sebehodnocení:</u> Jméno a příjmení pracovníka: Útvar: Časové období:	
1. Jak hodnotíte Váš rozvoj v minulém období :	a. v pracovním rozvoji (pracovní úkoly, cíle):	
	b. v osobním rozvoji (vzdělávání):	
2. Jaké cíle si stanovujete na další období ve vztahu k současnému pracovnímu zařazení:	a. v pracovním rozvoji (pracovní úkoly, cíle):	
	b. v osobním rozvoji (vzdělávání):	
3. Jak lépe využívat Vaše schopnosti a dovednosti?		
4. Chtěl by jste se věnovat jiné oblasti, než ve které v současnosti pracujete ?	Ano / Ne	Jaké:
5. V jaké další oblasti by jste se chtěl v dalším období zdokonalit nebo vzdělávat ?	Navrhněte:	
6. Co myslíte, že může pozitivně ovlivnit Váš pracovní výkon?	Navrhněte:	
podpis / datum zaměstnanec: _____ vedoucí pracovník: _____ _____		

	Hodnocení měkkých kompetencí THP pracovníků	Jméno a příjmení hodnoceného pracovníka: Jméno a příjmení hodnotitele: Časové období:
---	--	---

Označte tu úroveň, která nejlépe vystihuje (charakterizuje) hodnoceného – vždy jen 1 možnost

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE –Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
	1	formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
	2	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších zádrhelů sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá
	3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních
	4	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
	5	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

KREATIVITA -Tato kompetence představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	Na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy, nepřichází s novými námety a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor. Bojí se rizik a vyhýbá se jim
	1	Změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“. Na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže navrhnout jednoduchá zlepšení. Rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává.
	2	Aktivně zpracovává podněty z okolí, je schopný přicházet s námety na zlepšení, resp. k usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže zcela samostatně připravit ani realizovat. Rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení.
	3	Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat, je obdařen intuicí pro rozpoznání příležitosti a má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“. Má neobvyklé nápady a navrhuje nové postupy a řešení, rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.
	4	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady/projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy. Zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy, ve změnách a v nových postupech a řešeních vidí příležitosti. Nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému. Jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Ve své práci využívá různé přístupy a postupy a nenechává se jimi omezovat. Nebojí se rizika neznámých cest, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.
	5	Je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspirová své spolupracovníky. Má inovativní a kreativní myšlení, dokáže věci vidět „jinak“. Originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi.. Je obdařen silnou intuicí, kterou úspěšně využívá ve své práci. Dokáže využívat a oceňovat originální myšlenky a chytré nápady ve svém okolí. Systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu.

AKTIVNÍ PŘÍSTUP-Tato kompetence představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal
	1	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden spoléhá na námety a rozhodnutí ostatních k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí
	2	k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit
	3	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
	4	je činnorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady angažuje se nad rámec běžných povinností předvídá překážky a činí preventivní opatření vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
	5	je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti zapojuje ostatní do svých projektů

PŘÍLOHA - F Klíčové kompetence středního managementu a TOP managementu



Klíčové kompetence Středního managementu Klíčové kompetence TOP managementu

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE -Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
	1	formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
	2	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších zádrhelů sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá
	3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních
	4	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
	5	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

AKTIVNÍ PŘÍSTUP-Tato kompetence představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal
	1	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí
	2	k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit
	3	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
	4	je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady angažuje se nad rámec běžných povinností předvídá překážky a činí preventivní opatření vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
	5	je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti zapojuje ostatní do svých projektů


OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH - Tato kompetence vyjadřuje vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky získané informace si neověřuje technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně získané informace využívá nahodile či nestrukturovaně
	1	informace přijímá účelově dohledávání informací je často stereotypní informace umí třídit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje informace předá dál, ví-li kam
	2	je-li motivován okolím, vyhledává další informace viditelné nejasnosti ověřuje dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje vytváří základní jednoduchou dokumentaci
	3	informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací srovnává, posuzuje a ověřuje si informace orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
	4	cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů v informacích dokáže vidět možné příležitosti využívá netradiční zdroje informací strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem umí pracovat s technologiemi pokrokově
	5	propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. řídí informační toky je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je

VEDENÍ LIDÍ (leadership) - Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujmout role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Označ	Úroveň	Charakteristika
	0	odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém vyzažuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené, nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených
	1	snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,
	2	přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků), svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti
	3	chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní efektivně vede porady, definuje společné cíle ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám kontroluje realizaci cílů a úkolů, využívá formální autoritu a moc správným způsobem, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání
	4	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje
	5	je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

PŘÍLOHA - G Hodnocení požadavků kompetencí

Hodnocení požadavků kompetencí																
				Měkké kompetence				Tvrdé kompetence								
								PC	Jazyk	Zákonné						
				Efektivní komunikace	Aktivní přístup	Objevování a orient. v informacích	Vedení lidí (leadership)	IS ALTEC	AJ	Obchodní právo	Znalost konkurence	BOZP, PO THP	Řízení vozidel	znalost problematiky lisování	interní předpisy dle ISO	
Název pozice:	Jméno pracovníka	Útvar	požadavek	3	3	3	2	3	3	3	2	5	5	3	4	
Manažer prodeje - senior		Obchodní útvar TD	vedoucí pracovník	3	3	2	3	3	3	2	2	5	5	4	3	
			hodnocený pracovník	4	4	3	3									
			třetí osoba	4	3	3	2									
Jméno vedoucího pracovníka	Hodnocení požadavků, kompetencí	Datum zpracování	rozdíl	0	0	-1	1	0	0	-1	0	0	0	1	-1	
Miluše Pfaffová	Roční/Vstupní	17.9.2012		požadovaný		skutečný		požadovaný výsledek			skutečný výsledek					
				2,75		2,75		3,5			3					
				škály pro měkké komentáře jsou uvedeny v komentáři u názvu kompetence												

PŘÍLOHA - H

Hodnoticí list pracovníka

	Hodnoticí list pracovníka		Jména účastníků	zaměstnanec	x
				vedoucí pracovník	Miluše Pfařová
	Kalendářní rok:	2012		třetí osoba	Ing. Jaroslav Potoček
	Pracovní pozice	Manažer prodeje - senior		Další:	Pavla Součková
Hodnocení měkkých kompetencí:	požadováno	2,75	skutečnost	2,75	100%
Hodnocení tvrdých kompetencí:	požadováno	3,5	skutečnost	3	86%
Hodnocení pracovního rozvoje:	požadováno	5	skutečnost	4,58	92%
Hodnocení v projektech	požadováno	5	skutečnost	4,8	96%
Celkové hodnocení	požadováno	4,06	skutečnost	3,78	93%
Závěrečné hodnocení kompetencí			92%		
Nastavení prémie na základě hodnocení			20%		
Celkové hodnocení pracovníka			Dobry výkon		
Závěrečné slovní hodnocení	Zaměstnanec plní všechny vyžadované pracovní povinnosti, má odbornosti nutné pro plnění svých pracovních povinností, schopnosti odpovídají požadavkům na pracovní pozici a zaměstnanec je důsledně využívá.				

PŘÍLOHA - I

Plán pracovního rozvoje

					
Plán pracovního rozvoje:					
Stanovení pracovních cílů na další období mimo projekty - je vhodné posoudit i návrh pracovníka v Sebehodnocení					
Stanovení cílů:	Plánovaná dohodnutá opatření:	Termín:	Měřitelný parametr:	Hodnocení požadované	Hodnocení výsledné
1. Nové teritorium Balkán (Rumunko, Bulharsko, Srbsko)	Větší přítomnost na trzích, nastavení podmínek pro spolupráci, hledání nových možností spolupráce, hledání nových příležitostí.	30.9.2012	Ve všech zemích na Blakáně máme OP, 50 % OP je aktivních, tzn. prodává, nabízí, účastní se seminářů, zaškolení ve Farmetu. Tržby na toto teritorium dosahují min. 10 mil. Kč.	5	5
2. Nastavení procesu nákladových a prodejních cen	Návrhy změn prodejních cen standardních výrobků. Sledování kurzu EUR/Kč. Sledování a vyhodnocování každé zakázky (UNO, DUO, FL, ND ...) v porovnání s předkalkulací. - využití programu v Altecu.	30.9.2012	Nákladové ceny standardních výrobků jsou pravidelně sledovány, při jakýchkoliv změnách +/- jsou zjišťovány důvody a řešeny. Jsou stanoveny prodejní ceny, je stanoven postup pro stanovení cen nestandardních výrobků.	5	5
Celkové hodnocení				5	5

PŘÍLOHA - J Popisné charakteristiky jednotlivých proměnných

Otázka	20	30	40	50	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230
Průměr	8,83333	2,04167	2,33333	2,51389	1,97222	2,22222	1,97222	1,06944	1,16667	1,88889	1,95833	2,18056	2,23611	2,20833	3,18056	2,30556	1,98611	1,38889	1,61111	2,36111	2,73611
Medián	7	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3
Modus	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	5	2	2	1	1	2	
Směrodatná odchylka	6,78441	0,829687	0,804914	0,934368	0,838715	0,826024	0,768614	0,255992	0,375293	1,04215	0,637723	0,997552	0,778099	0,887114	1,58626	0,816017	0,70197	0,518817	0,640325	0,827444	0,804793
Variační koeficient	76,80%	40,64%	34,50%	37,17%	42,53%	37,17%	38,97%	23,94%	32,17%	55,17%	32,56%	45,75%	34,80%	40,17%	49,87%	35,39%	35,34%	37,35%	39,74%	35,04%	29,41%
Standardní chyba	0,79955	0,09778	0,09486	0,110116	0,098844	0,097348	0,090582	0,030169	0,044229	0,122818	0,075156	0,117563	0,0917	0,104547	0,186943	0,096169	0,082728	0,061143	0,075463	0,097515	0,094846
Standardní šikmost¹	1,56147	1,83513	-0,06415	0,225595	1,20475	0,081346	1,49168	11,9855	6,32941	-2,40303	1,27989	0,82434	1,02307	0,67765	-0,07788	0,610296	0,936926	2,68408	1,94922	3,18434	2,38077

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Statgraphicsu

¹ Zajímavé jsou zde standardizované šikmosti, které lze použít k určení, zda vzorek pochází z normálního rozdělení. Hodnoty těchto statistik mimo rozmezí -2 až +2 ukazují významné odchylky od normálu, což by vedlo ke zrušení platnosti mnoho statistických postupů běžně používaných. Mimo očekávané rozmezí se vyskytují hodnoty otázky č. 10, 11, 12, 20, 22 a 23.

	2. délka PP	3O	4O	hypotéza 1.5O	8O
7O	-0,5107	0,2648	0,2851	0,6116	0,7003
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0246	0,0152	0,0000	0,0000
8O	-0,7221	0,5412	0,4166	0,7806	1,0000
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0003	0,0000	0,0000
9O	-0,7518	0,6203	0,5160	0,4908	0,5645
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
10O	-0,2122	0,2514	0,2962	0,3198	0,3922
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0735	0,0331	0,0115	0,0062	0,0007
11O	-0,4204	0,2940	0,3730	0,5556	0,5603
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0002	0,0122	0,0013	0,0000	0,0000
12O	-0,0066	-0,0760	-0,1903	-0,2443	-0,1345
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,9559	0,5257	0,1094	0,0386	0,2599
13O	-0,4444	0,1897	0,1098	0,3910	0,5793
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0001	0,1106	0,3587	0,0007	0,0000
14O	-0,6739	0,5524	0,3099	0,6093	0,8053
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0081	0,0000	0,0000
15O	-0,6541	0,5082	0,3898	0,5863	0,6623
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0007	0,0000	0,0000
16O	-0,7126	0,5047	0,5326	0,5997	0,7048
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
17O	0,3287	-0,4874	-0,3125	-0,5006	-0,4610
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0048	0,0000	0,0075	0,0000	0,0000
18O	-0,6776	0,6674	0,4003	0,4931	0,3993
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0005	0,0000	0,0005
19O	-0,5151	0,3396	0,3324	0,5479	0,6369
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0035	0,0043	0,0000	0,0000
20O	-0,5935	0,5835	0,2248	0,5698	0,5514
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0000	0,0000	0,0576	0,0000	0,0000
21O	-0,2226	0,2165	0,1731	0,1739	0,1657
	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
	0,0602	0,0677	0,1460	0,1439	0,1642

² 1. řádek – korelační koeficient, 2. řádek - v závorce je počet dvojic hodnot použitých pro výpočet každého koeficientu, 3. řádek – obsahuje P-hodnotu, která testuje statistickou významnost odhadnutých korelací. P - hodnoty pod 0,05 indikují statisticky významné nenulové korelace na hladině spolehlivosti 95,0 % . Červeně označené hodnoty znamenají, že mezi proměnnými byl lineární vztah nalezen.

PŘÍLOHA - L Výsledky dotazníkového šetření – tabulky rozdělení četností

Otázka č. 1 – Jaké je vaše pohlaví?

Otázka č. 1 pohlaví	četnost	
	absolutní	relativní
muži	52	72,22%
ženy	20	27,78%
celkem	72	100,00%

Otázka č. 2 – Jak dlouho u společnosti pracujete?

Otázka č. 2 délka PP	četnost	
	absolutní	relativní
<0-3+)	22	30,56%
<4-7+)	15	20,83%
<8-11+)	7	9,72%
<12-15+)	10	13,89%
<16-19+)	13	18,06%
<20-23>	5	6,94%
celkem	72	100,00%

Na otázku č. 3 – Jste spokojen/a se svou náplní práce?

Otázka č. 3	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	18	25,00%	18	25,00%
spíše ano	35	48,61%	53	73,61%
nevím	15	20,83%	68	94,44%
spíše ne	4	5,56%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 4 – Jste spokojen/a s přístupem Vašeho nadřízeného?

Otázka č. 4	četnost		kumulativní	
	absolutní	absolutní	absolutní	relativní
	i	i	i	
rozhodně ano	11	15,28%	11	15,28%
spíše ano	30	41,67%	41	56,94%
nevím	27	37,50%	68	94,44%
spíše ne	4	5,56%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 5 – Jste spokojen/a s aktuálním systémem hodnocení, který je v současné době nastaven?

Otázka č. 5	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	10	13,89%	10	13,89%
spíše ano	28	38,89%	38	52,78%
nevím	23	31,94%	61	84,72%
spíše ne	11	15,28%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 7 – Víte podle jakých kritérií, jste pravidelně hodnocen/a při stanovení osobního ohodnocení?

Otázka č. 7	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	25	34,72%	25	34,72%
spíše ano	29	40,28%	54	75,00%
nevím	16	22,22%	70	97,22%
spíše ne	2	2,78%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 8 – Rozumíte úrovním schopností, které se od vás očekávají?

Otázka č. 8	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	15	20,83%	15	20,83%
spíše ano	29	40,28%	44	61,11%
nevím	25	34,72%	69	95,83%
spíše ne	3	4,17%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 9 – Jste dostatečně informován/a o výsledcích svého hodnocení?

Otázka č. 9	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	20	27,78%	20	27,78%
spíše ano	36	50,00%	56	77,78%
nevím	14	19,44%	70	97,22%
spíše ne	2	2,78%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 10 – Máte možnost vyjádřit se k výsledkům svého hodnocení?

Otázka č. 10	četnost	
	absolutní	relativní
ano	66	91,67%
ne	6	8,33%
celkem	72	100,00%

Otázka č. 11 – Hovoříte se svým nadřízeným o vašem budoucím výkonu?

Otázka č. 11	četnost	
	absolutní	relativní
ano	61	84,72%
ne	11	15,28%
celkem	72	100,00%

Otázka č. 12 – Pokud jste odpověděl/a „ano“, máte možnost se svým nadřízeným projednat konkrétní faktory, které by mohly kladně ovlivnit váš budoucí pracovní výkon?

Otázka č. 12	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	7	11,48%	7	11,48%
spíše ano	31	50,82%	38	62,30%
nevím	23	37,70%	61	100,00%
spíše ne	0	0,00%	61	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	61	100,00%
celkem	61	100,00%	x	x

Otázka č. 13 – Hovoříte se svým nadřízeným o plánech svého dalšího osobního rozvoje?

Otázka č. 13	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	15	20,83%	15	20,83%
spíše ano	45	62,50%	60	83,33%
nevím	11	15,28%	71	98,61%
spíše ne	1	1,39%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 14 – Přispívá pravidelné hodnocení ke zlepšení Vašeho výkonu?

Otázka č. 14	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	23	31,94%	23	31,94%
spíše ano	20	27,78%	43	59,72%
nevím	22	30,56%	65	90,28%
spíše ne	7	9,72%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 15 - Je podle vašeho názoru systém hodnocení spravedlivý?

Otázka č. 15	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	11	15,28%	11	15,28%
spíše ano	36	50,00%	47	65,28%
nevím	21	29,17%	68	94,44%
spíše ne	4	5,56%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 16 - Je podle vašeho názoru hodnocení zaměstnanců užitečné?

Otázka č. 16	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	17	23,61%	17	23,61%
spíše ano	29	40,28%	46	63,89%
nevím	21	29,17%	67	93,06%
spíše ne	5	6,94%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 17 - Který z uvedených faktorů je pro Vás největším motivujícím prvkem ve snaze dosahovat lepších pracovních výsledků?

Otázka č. 17	četnost	
	absolutní	relativní
odměny	12	16,67%
kariérní růst	20	27,78%
uspokojení	9	12,50%
respekt	6	8,33%
něco jiného	25	34,72%
celkem	72	100,00%

Otázka č. 18 - Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci v průběhu roku?

Otázka č. 18	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
rozhodně ano	11	15,28%	11	15,28%
spíše ano	33	45,83%	44	61,11%
nevím	23	31,94%	67	93,06%
spíše ne	5	6,94%	72	100,00%
rozhodně ne	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 19 - Je pro Vás důležité znát měřítka, na jejichž základě je hodnocen Váš pracovní výkon a Vaše osobnost?

Otázka č. 19	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
velmi důležité	17	23,61%	17	23,61%
spíše důležité	39	54,17%	56	77,78%
nevím	15	20,83%	71	98,61%
spíše nedůležité	1	1,39%	72	100,00%
zcela nedůležité	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 20 - Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vaší práce?

Otázka č. 20	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
velmi důležité	45	62,50%	45	62,50%
spíše důležité	26	36,11%	71	98,61%
nevím	1	1,39%	72	100,00%
spíše nedůležité	0	0,00%	72	100,00%
zcela nedůležité	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 21 - Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace a dalšího vzdělávání?

Otázka č. 21	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
velmi důležité	35	48,61%	35	48,61%
spíše důležité	31	43,06%	66	91,67%
nevím	6	8,33%	72	100,00%
spíše nedůležité	0	0,00%	72	100,00%
zcela nedůležité	0	0,00%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 22 - Je pro Vás důležitá pochvala či uznání od vašeho nadřízeného v případě dobrého prac. výkonu?

Otázka č. 22	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
velmi důležité	8	11,11%	8	11,11%
spíše důležité	39	54,17%	47	65,28%
nevím	20	27,78%	67	93,06%
spíše nedůležité	3	4,17%	70	97,22%
zcela nedůležité	2	2,78%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x

Otázka č. 23 - Je pro vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu?

Otázka č. 23	četnost		kumulativní	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
velmi důležité	1	1,39%	1	1,39%
spíše důležité	31	43,06%	32	44,44%
nevím	29	40,28%	61	84,72%
spíše nedůležité	9	12,50%	70	97,22%
zcela nedůležité	2	2,78%	72	100,00%
celkem	72	100,00%	x	x